

CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 4/5 - Ottobre 2016

IMPRESA E CULTURA

Il brand Italia motore di sviluppo



REFERENDUM

Le ragioni del Sì e del No

INCHIESTA

Verso Industria 4.0



Dalla nostra cantina al tetto del mondo

FERRARI È SPARKLING WINE PRODUCER OF THE YEAR 2015

Il concorso internazionale *The Champagne & Sparkling Wine World Championships* ci ha premiato con questo riconoscimento d'eccellenza. Per noi, è la celebrazione di un sogno lungo un secolo: quello di creare in Trentino un vino capace di regalare emozioni uniche e di essere ambasciatori dell'arte di vivere italiana. Oggi, vogliamo continuare a sognare.



FERRARI

TRENTO 1902



Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Eccellenza in formazione.

Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"

Un Collegio universitario che è più di una residenza: è un'idea di futuro. Dal 1971 supporta i giovani più meritevoli preparandoli a posizioni di alta responsabilità nel mondo delle aziende, delle istituzioni, della ricerca e dell'insegnamento. Formazione, impegno, amore per il sapere, sono i valori che da sempre guidano il Collegio. I borsisti ospitati in totale gratuità, circa 70, hanno libero accesso a tutti i servizi (sale informatica, palestra, campi sportivi). Il calendario delle attività prevede corsi interni a frequenza

obbligatoria (economia, diritto, lingue straniere, informatica, tematiche attinenti i singoli corsi di laurea e la loro connessione con il mondo del lavoro) e un fitto programma di iniziative collaterali: stage linguistici e professionali, viaggi di studio all'estero, esperienze dirette in campo editoriale e redazionale, e ancora seminari e gruppi di studio, incontri con personalità del mondo politico, imprenditoriale e della cultura.

Scopri di più su www.collegiocavalieri.it.



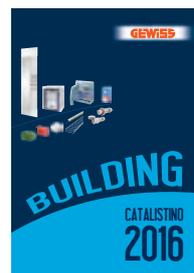
Eccellenza per passione.



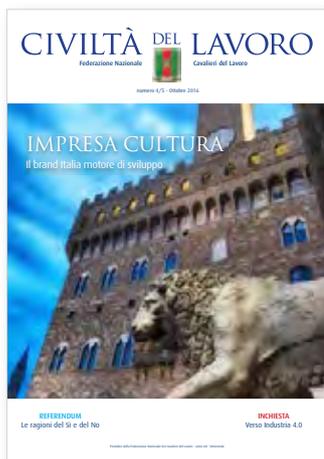
DOMOTICS

COMFORT A CATALOGO

I sistemi domotici offrono soluzioni d'avanguardia per la gestione e il **controllo intelligente della casa** e dell'edificio, garantendo sicurezza, comfort e risparmio energetico. Il nostro sistema domotico Chorus migliora la vivibilità di ogni giorno, coniugando il design italiano con funzioni avanzate per il controllo dell'abitazione.



GEWISS
LIGHT UP THE FUTURE



Anno LXI - n.4-5

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Direttore

Cavaliere del Lavoro Antonio D'Amato

Comitato Editoriale

Presidente: Cavaliere del Lavoro Luigi Roth

Cavalieri del Lavoro: Aureliano Benedetti, Marco Borini, Costanzo Jannotti Pecci, Umberto Klingner, Giuseppe Marra, Ercole Pietro Pellicanò, Vittorio Tabacchi

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro: Niccolò Branca di Romanico, Elio Catania, Franco Stefani, Luca Tomassini e Bruno Veronesi

Direzione editoriale

Franco Caramazza

Responsabile edizione

Carlo Quintino Sella

Coordinamento editoriale

S.I.P.I. SpA

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma
Tel. 06-59.031 Fax 06-59.24.819

Direttore esecutivo

Giuseppe Magri

Coordinamento redazionale

Paola Centi

Redazione

Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

Progetto grafico e impaginazione

Crea Identity srl
www.creaidentity.com

Concessionaria Pubblicità

S.I.P.I. SpA

Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79
l.saggese.sipi@confindustria.it

Stampa

Arti Grafiche Boccia SpA
Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

Foto

Agenzia Sintesi, Agf, Contrasto, Stefano Guidoni

Autorizzazione Tribunale di Roma
n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013
Direttore responsabile ai fini della legge della stampa
Franco Caramazza

Finito di stampare il 31 ottobre 2016
civiltadellavoro@cavaliereidellavoro.it

EDITORIALE

7

PER **NON** DIVENTARE
UN PAESE **LOW COST**

9

VERSO UN NUOVO **CONCETTO**
DI **VALORE**

di Luigi Roth

REFERENDUM

LE **RAGIONI** DEL **SÌ** E DEL **NO**

12

DOBBIAMO **ADEGUARE**
IL **SISTEMA** ALLA **MODERNITÀ**

Intervista a Franco Bassanini

15

FARE LE LEGGI
SARÀ PIÙ **COMPLICATO**

A colloquio con Francesco Pallante

PRIMO PIANO

L'**ABBRACCIO** **VIRTUOSO**
FRA **IMPRESA** E **CULTURA**

A Firenze il Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro



20

SUPERARE LE CRITICITÀ PER **ESALTARE**
LA **BELLEZZA** ITALIANA

Interventi di Giuseppe Falco, Paolo Mieli,
Luca Cordero di Montezemolo e il saluto del Vice sindaco di Firenze
Cristina Giachi

23

IL **FASCINO** DI UNO **STILE** DI VITA
UNICO AL MONDO

Intervento di Marco Fortis e dei Cavalieri del Lavoro
Piero Antinori, Adolfo Guzzini e Maurizio Marchesini

28
TUTTO IL PAESE
DEVE DIVENTARE ECCELLENTE
di Carlo Calenda

29
LE IMPRESE INVESTANO
CON L'ART BONUS
di Dario Franceschini

30
IL DOVERE DI ESPRIMERE TUTTO
IL POTENZIALE DELLA CULTURA
Le conclusioni di Antonio D'Amato

INCHIESTA

LA VIA ITALIANA ALL'AVANGUARDIA TECNOLOGICA

36
L'IMPRESA AL CENTRO
Intervista a Giulio Pedrollo

39
QUATTRO PASSI NEL FUTURO
A colloquio con Cesare Fantuzzi di Silvia Tartamella

41
RINNOVARE DALL'INTERNO
PER VINCERE ALL'ESTERO
Intervista a Fabio Storchi

44
UN INTERO PAESE IN GIOCO
di Elio Catania

47
IL CAMBIAMENTO CULTURALE
NELLA FABBRICA DIGITALE
di Franco Stefani

50
ALL'ALBA DI UNA NUOVA RIVOLUZIONE
di Luca Tomassini

52
INNOVAZIONE NEL CUORE
DEL MADE IN ITALY
di Bruno Veronesi

FOCUS

CRISI DEMOGRAFICA E SCARSA MOBILITÀ SOCIALE



56
SOSTENERE I GIOVANI
Intervista ad Alessandro Rosina di Paolo Mazzanti

58
RITROVARE L'OTTIMISMO
A colloquio con Giuseppe De Rita

60
UN PAESE IMMOBILE
Intervista a Giancarlo Gasperoni

64
UNA GENERAZIONE
IN UN VICOLO CIECO
di Niccolò Branca di Romanico

INTERVISTA

67
UNA SOLIDA AMICIZIA
CHE NASCE DA LONTANO
Intervista a Kazuyoshi Umemoto di Fabio Lancellotti



VITA
ASSOCIATIVA

71
QUATTRO TEMI ALL'ASSEMBLEA
DEL GRUPPO LOMBARDO
di Paola Perna

A man with short brown hair and safety glasses is focused on his work. He is using a red-handled tool to work on a metal component on a workbench. The background is a blurred blue wall with some circular patterns.

Solo il bello del lavoro.

Il resto lasciatelo a Inaz. Ai suoi strumenti per la gestione delle risorse umane, l'amministrazione del personale, l'analisi dei costi HR. In tutti i campi: dalle aziende agricole alle multinazionali, dalla grande distribuzione agli enti pubblici. Per liberare l'energia delle persone, www.inaz.it

INAZ

Human Energy

PER NON DIVENTARE UN PAESE LOW COST

IL CICLO ELETTORALE che si apre con le elezioni americane dell'8 novembre e si concluderà con le politiche in Germania fra un anno rischia di essere un tunnel molto pericoloso. Potrebbe mettere a rischio la faticosa stabilità politica in Italia, se il no prevalesse al referendum. Potrebbe dare un'accelerazione ai populistici, se alle presidenziali austriache del 4 dicembre prevalesse il candidato di estrema destra Norbert Hofer e se alle presidenziali francesi di primavera dovesse affermarsi il leader del Front National, Marine Le Pen.

Nel frattempo la Bce di Mario Draghi dovrebbe cominciare a ridurre il "Quantitative easing", cioè gli acquisti di titoli di Stato europei (per 80 miliardi di euro al mese) che hanno tenuto bassissimi i tassi d'interesse, aiutando soprattutto i paesi ad alto debito come il nostro. Insomma, un quadro rischiosissimo, in cui alla crescente instabilità politica potrebbe sommarsi una nuova instabilità finanziaria. Di fronte a questo scenario i numeri della nostra economia, pur leggermente positivi per crescita del Pil e dell'occupazione, rischiano di non essere sufficienti a evitare una nuova recessione, e sarebbe la terza dal 2008. Per evitare questo scenario è necessario pigiare quanto più possibile l'acceleratore sugli investimenti privati e pubblici, che sono meno volatili dei consumi e sono letteralmente crollati negli anni della crisi: secondo i dati forniti dal ministro delle Infrastrutture e Trasporti Graziano Delrio, dal 2007 ad oggi abbiamo perduto 110 miliardi di investimenti. Quest'anno dovremmo arrivare a 259 miliardi (l'1,5% in più del 2015) per risalire a 285 nel 2019. I bandi per gli investimenti pubblici, che nel 2012-2013 valevano 18 miliardi, sono risaliti nel biennio 2014-2015 a 32, ma l'importo delle opere effettivamente cantierate è stato molto inferiore e siamo ancora distanti dai numeri pre-crisi.

Il rilancio degli investimenti è, dunque, la prima priorità del Paese. Al rilancio degli investimenti pubblici dovrebbero contribuire la riforma della Pubblica amministrazione e la nuova legge sugli appalti, oltre alla riforma costituzionale che snellerà il processo legislativo con il superamento

del bicameralismo paritario e rimetterà ordine nelle competenze tra Stato e Regioni. Il rilancio degli investimenti privati è affidato alla riduzione dell'Ires dal 27,5 al 24% e al Piano Industria 4.0, che ha l'obiettivo di promuovere il rinnovamento tecnologico del sistema produttivo: in totale, nei prossimi otto anni, queste misure dovrebbero far arrivare alle imprese oltre 40 miliardi sotto forma di minori tasse, super e iperammortamenti, agevolazioni fiscali alla ricerca e innovazione, nuova Sabatini, Fondo di Garanzia per i crediti alle Pmi, incentivi fiscali al salario di produttività e al welfare aziendale e rifinanziamento del Piano straordinario per l'export del made in Italy.

E poi c'è il Piano Casa Italia, che è pubblico-privato e punta sulla riqualificazione sismica e idrogeologica del territorio e delle città, sull'efficienza energetica e sulla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale. È anche questo un terreno d'impegno per le imprese, come è emerso con chiarezza al convegno del primo ottobre della Federazione dei Cavalieri del Lavoro a Firenze dal titolo "Arte, cultura e impresa - Vantaggio competitivo del brand Italia e motore di sviluppo del Pil e dell'occupazione", di cui riportiamo, nelle pagine che seguono, un ampio resoconto. Sta maturando tra le imprese la consapevolezza che l'impegno per la valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale non è solo un dovere sociale, ma è un vero e proprio investimento industriale: se i nostri beni culturali fossero meglio restaurati e valorizzati, se le nostre città fossero gestite meglio, se i nostri beni ambientali fossero preservati con maggiore cura, se i nostri servizi collettivi fossero almeno pari a quelli degli altri grandi paesi europei, il miglioramento della reputazione del "brand Italia" che ne deriverebbe si rifletterebbe direttamente sulla competitività delle nostre imprese e dei nostri prodotti, in termini sia di maggiori esportazioni, sia di maggior valore aggiunto dei nostri prodotti. Dal convegno è emerso, per esempio, che i turisti stranieri spendono in Italia meno che in Francia e Germania. Stiamo cioè diventando un paese "low cost". E anche per invertire questa tendenza occorre investire di più. ●



L'unione tra le persone... CREA GRANDI AZIENDE

gruppofontana.it



L'internazionalizzazione è la caratteristica di Fontana Gruppo. Presente sul mercato in Europa, Asia e Americhe con 19 siti produttivi, 36 sedi commerciali e logistiche, con una forza lavoro di oltre 4000 persone.

Il Gruppo opera in molteplici settori: dall'automotive alle macchine movimento terra, dai grandi impianti alla carpenteria metallica, dagli elettrodomestici all'aerospazio con nuove e ampie gamme di prodotti.



FONTANA GRUPPO
SPECIAL FASTENERS

VERSO UN NUOVO CONCETTO DI VALORE

Luigi Roth

SIAMO TROPPO FOCALIZZATI al business e poco al miglioramento della società? I giovani talenti possono esprimere il loro meglio, nel mondo del lavoro? Le metriche tradizionali del successo sono ancora valide? Una recente indagine condotta da Deloitte sui “millennials”, la generazione dei giovani nati tra gli anni Ottanta e il 2000 (Mind the gaps - The 2015 Deloitte Millennial survey) ci racconta l’opinione di un significativo gruppo di intervistati che non si sente a proprio agio nel rapporto tra lavoro e società. In pochi, solo il 28%, ritengono che le aziende usino bene le loro competenze. Il 50% di loro sarebbe disposto ad accettare una diminuzione dello stipendio pur di fare un lavoro più coerente con il proprio sistema valoriale. Spesso quindi i “millennials” sono alla ricerca di nuove opportunità, cambiano spesso organizzazione e non sviluppano senso di appartenenza, engagement, relazione con la propria azienda. Sono meno sensibili al successo materiale, agli elementi distintivi del successo, ma attenti a dare un senso alla loro vita, che vedono più rivolta ai valori espressi dalla comunità, dal valore condiviso, dalla sostenibilità.

Probabilmente questi ragazzi si troveranno a metà o alla fine della loro carriera a fare dei lavori che oggi non esistono nemmeno e ogni cinque anni circa dovranno riprogettare non solo i propri obiettivi, ma acquisire nuove competenze, per non essere “esclusi” da un mondo del lavoro sempre più specializzato e selettivo.

È una generazione a me molto distante ed è difficile percepire il loro modo di rapportarsi al tema del rapporto tra vita e lavoro: non ricordo di essermi fatto spesso questa domanda, almeno all’inizio della mia carriera, perché mi sembrava di avere chiaro il “modello” cui ispirarmi e l’idea di “successo” personale e professionale era quasi un tutt’uno con una visione della società. La contraddizione che vedo è quella tra la velocità del cambiamento, la costante ricerca di nuove opportunità, la rapida obsolescenza delle conoscenze e la lentezza delle organizzazioni, la loro fatica ad affrontare il cambiamento, la resistenza a fare propri dei valori e a perseguirli. Una differenza così marcata tra obiettivi individuali e comportamento delle organizzazioni non è certamente un bene, non “produce valore”, né tantomeno genera valore condiviso.

Il contesto attorno a noi cambia rapidamente e – credo – generando opportunità straordinarie. I Cavalieri del Lavoro sono persone altrettanto straordinarie, sensibili al cambiamento, e – malgrado il poco tempo a disposizione – lieti di sviluppare iniziative innovative, anche all’interno di un’organizzazione “tradizionale” come la nostra. Vi chiedo: quale esempio possiamo dare, quali temi possiamo sviluppare per connettere i talenti, i giovani che oggi si trovano in un mondo del lavoro fatto su misura per altre generazioni e creare dei momenti di condivisione progettuale? Possiamo noi per primi lavorare insieme, trasferire e “restituire” le nostre esperienze e trovare una connessione – proprio sul tema dei valori, che da sempre ci caratterizza – con iniziative concrete rivolte ai giovani, e a coloro che, ancora più giovani, stanno preparandosi al futuro nelle scuole e nelle università? ●

UNA NICCHIA DI ECCELLENZA



Presidente e AD, Ing. Enzo Benigni

“In un mondo che cambia saremo il punto di riferimento dell’evoluzione tecnologica, premiati dalla creatività, dalla tempestività del nostro pensiero strategico e da un innovativo portfolio di soluzioni, unico nel suo insieme.

“Eccellenti nel dominio dello spettro elettromagnetico e del cyberspace e ispirati da un’ambiziosa visione che ci rende quello che saremo, non giochiamo d’anticipo con il futuro, lo costruiamo.”

Questa è la Vision di Elettronica, presentata a tutto il Personale nell’ultimo incontro annuale. La Vision di un’azienda rappresenta il sogno, un sogno che si raggiunge mettendo in campo strategie e innovazione, mettendo a sistema la tecnologia con le persone.

La nostra strategia per gli anni a venire parte da quattro concetti, oramai radicati ma sempre attenti a innovarsi: la nicchia, l’innovazione, il prodotto, il nuovo approccio industriale.

Elettronica è una nicchia e, come tale, “condannata” a essere eccellente, attenta alle nuove tendenze, un passo avanti rispetto ai grandi gruppi industriali.

La nicchia può risultare fragile senza una visione industriale corretta: non può essere isolata, deve costruire un’opportuna ed efficiente rete di collaborazioni industriali e tecnologiche e deve avere obiettivi chiari e tempi di realizzazione competitivi.

Una realtà come Elettronica, inoltre, non può che includere nella sua Vision l’innovazione. È vitale. L’innovazione, a 360°, è il punto nodale in quel sistema che oggi si etichetta come “Industry 4.0”: è complessa, coinvolge molte risorse umane e finanziarie. L’innovazione è anche una questione di timing corretto: c’è un troppo presto e un troppo tardi. Ed è qui che si insinuano i rischi per l’azienda.

E la nostra Vision non può prescindere dalla nuova rivoluzione industriale, definita appunto 4.0. È una rivoluzione tecnologica e culturale che sta avendo e avrà sempre più un forte impatto in Italia, e le piccole imprese e le nicchie di competenza saranno i driver di questa attesa e inevitabile trasformazione.

Perché torniamo a parlare di rivoluzione industriale? Perché nel 2015 c’erano 5 miliardi di apparecchi connessi, nel 2020 ci saranno 50 miliardi di macchine online. La sfida che aziende come noi devono cogliere, è su come collegare questi “sensori” tra loro per migliorare la prestazione dei prodotti connessi e per renderne il funzionamento molto più semplice e intuitivo agli occhi dei clienti che in molti settori, difesa in primis, li hanno ritenuti fino ad oggi molto complessi.

La stessa connettività applicata tramite sensori ai prodotti, dovrà essere applicata tra le aziende e all’interno di ogni azienda ai processi tramite le persone, che saranno i sensori più importanti della trasformazione.

In Elettronica la cultura dominante è questa: creare valore e costruire il futuro. Non si realizza futuro senza un convinto senso di appartenenza, fiducia e una visione condivisa.

Generare innovazione e creare valore aggiunto significa saper essere forti nella capacità di mettere a sistema le nuove leve, i cosiddetti nativi digitali, con le nostre figure senior, detentrici di quel know how che rappresenta la nostra vera forza, creando la necessaria vitalità per realizzare un prodotto superiore e sostenibile.

Si fa innovazione se si sbaglia. Bisogna iniziare a non aver paura di sbagliare e a inserire una cultura dell’errore che in molte aziende italiane non c’è, perché troppo focalizzate sull’eliminazione degli sprechi e sui tagli dei costi senza dietro un vero piano di innovazione e di crescita reale.

Elettronica è cresciuta e sta crescendo grazie alla capacità di sviluppare il talento delle persone nonché alla condivisione di valori comuni, che ci hanno consentito nel corso di questi anni di guardare tutti in un’unica direzione.





REFERENDUM

LE RAGIONI DEL SÌ E DEL NO

Il 4 dicembre gli italiani saranno chiamati ad esprimersi sulla riforma costituzionale mediante referendum. Si tratta dell'ultima tappa del lungo iter parlamentare previsto per modificare parte della Carta entrata in vigore nel 1948. Diverse le opinioni in merito: con Franco Bassanini, già ministro della Funzione pubblica, abbiamo approfondito le ragioni del Sì; con Francesco Pallante, docente di diritto costituzionale a Torino, quelle del No.

DOBBIAMO ADEGUARE IL SISTEMA ALLA MODERNITÀ

Franco Bassanini, professore universitario e già ministro della Funzione pubblica, spiega i motivi del “sì” illustrando la necessità di avere istituzioni democratiche capaci di decidere rapidamente in situazioni complesse. Senza restare prigionieri di faticose “navette” tra Camera e Senato.

Perché gli italiani dovrebbero votare “sì” al referendum costituzionale?

La prima parte della Costituzione non è toccata dalla riforma. Resta una delle “più belle” del mondo. Ma la seconda va aggiornata alla realtà di un mondo che è molto cambiato. Quando fu scritta, globalizzazione e internet erano parole sconosciute, del cambiamento climatico e del terrorismo globale non c’era sentore, le grandi migrazioni avvenivano dall’Europa verso le Americhe. La grande crisi americana del ‘29 impiegò

18 mesi a produrre effetti sulle economie europee: governi e parlamenti europei ebbero 18 mesi per approvare le necessarie contromisure.

Oggi, se fallisce a Wall Street una banca “sistemica” o se due aerei si schiantano contro le Twin Towers, l’impatto sulle economie di tutto il mondo è immediato.

Oggi occorrono istituzioni democratiche capaci di prendere rapidamente decisioni molto complesse. E anche di rappresentare efficacemente gli interessi del Paese nelle sedi europee e internazionali nelle quali molte di queste decisioni sono prese. Se i governi cambiano ogni anno, perché dipendono dalla fiducia di due Camere elette con leggi elettorali diverse, se le leggi devono percorrere



faticose navette tra Camera e Senato, se molte decisioni strategiche richiedono intese fra lo Stato e 21 Regioni o Province autonome, l’Italia rischia di arrivare sempre in ritardo; e rischia, nelle sedi europee e internazionali, di contare poco, perché il nostro rappresentante è sempre l’ultimo arrivato e non si sa se ci resterà a lungo. Chi difende il bicameralismo paritario o le competenze concorrenti e condivise fra Stato e Regioni non difende dunque la sovranità popolare e la democrazia.

Al contrario, le condanna all’impotenza, perché altri decideranno al nostro posto: nel migliore dei casi, i paesi che hanno istituzioni più moderne delle nostre; nel peggiore, paesi non democratici (dalla Russia alla Cina) e attori globali opachi e irresponsabili (come le shadow bank, le agenzie di rating, le grandi banche d’affari). Saranno loro a decidere, al posto del parlamento e del governo liberamente eletti dagli italiani.

Cosa fa, dunque, la riforma?

La riforma comincia ad attrezzare le nostre istituzioni al mondo della globalizzazione e di internet. Fa dipendere il governo dalla fiducia della sola Camera (eliminando un’as-

soluta anomalia italiana), riduce radicalmente le decisioni che richiedono il concorso paritario e dunque l'accordo fra Stato e Regioni, limita a pochi casi la navetta legislativa fra le due Camere, offre alle istituzioni territoriali un luogo nel quale partecipare alle decisioni legislative statali, ma in tempi stretti e lasciando alla Camera la decisione finale. Nel contempo aumenta le garanzie dei diritti delle opposizioni, che avranno tra l'altro il potere di sottoporre al vaglio della Corte costituzionale le nuove leggi elettorali (e anche l'Italicum): non si voterà più con leggi poi dichiarate incostituzionali.

Il nuovo assetto del Parlamento, con un bicameralismo asimmetrico e un Senato rappresentativo delle istituzioni territoriali, riproduce modelli collaudati, come quello del Senato francese. Le scelte di fondo della riforma vanno dunque nella direzione giusta. E sono scelte condivise largamente sia tra gli studiosi, che tra i partiti.

Basta rileggere gli Atti parlamentari degli ultimi trent'anni per constatarlo.

A differenza delle scelte di fondo, diversi particolari della riforma possono invece suscitare perplessità e critiche, anche fondate. Ma sarebbe irresponsabile buttare il bambino con l'acqua sporca. È bene, io penso, acquisire le scelte di fondo.

Una volta acquisite, correggere le scelte di dettaglio e migliorare la formulazione di disposizioni mal scritte non sarà un problema insolubile.

I sostenitori del "no" affermano che questa riforma è stata approvata da una maggioranza di governo appena sufficiente e da un Parlamento frutto di una legge elettorale – il Porcellum – dichiarata incostituzionale. Sarebbe, dunque, una riforma priva di adeguata legittimazione democratica.

Sulle scelte di fondo della riforma, c'è da anni, come ho già notato, un accordo larghissimo. In prima lettura, il testo è stato approvato da una maggioranza molto ampia. Una parte dell'opposizione ha poi cambiato opinione a seguito dell'elezione di Mattarella al Quirinale: dunque per ragioni "politiche", non attinenti al merito della riforma. La riforma ha comunque ottenuto in ciascuna delle due Camere una maggioranza non risicata (superiore al 55%), ancorché non sufficiente a evitare il referendum (che peraltro Renzi voleva per lasciare la decisione finale in ogni caso ai cittadini).

La sentenza che ha dichiarato incostituzionali alcune disposizioni del Porcellum ha precisato che ciò non inficia la piena legittimità di questo Parlamento. E comunque quel che conterà sarà alla fine solo il voto degli italiani.

Un'altra critica è che la combinazione della riforma costituzionale e della nuova legge elettorale Italicum produrrebbero un eccessivo potere in capo al governo, che col premio di maggioranza controllerebbe la Camera con i capilista bloccati deciderebbe anche buona parte dei suoi deputati, senza sufficienti contrappesi. Come risponde?

La riforma del 2005 fu bocciata dal referendum del 2006 con un voto popolare molto netto (63% a 37%), anche perché prevedeva un "premierato forte" riducendo i poteri di garanzia del Capo dello Stato. Dava, tra l'altro, al premier il potere di sciogliere le Camere e di revocare i ministri. Questa riforma, invece, non aumenta neanche di una virgola i poteri del Presidente del Consiglio, né riduce i poteri del Quirinale. Al contrario: prevede uno statuto dei diritti delle opposizioni; eleva la maggioranza necessaria per eleggere il Capo dello Stato; introduce in Costituzione limiti severi alla adozione dei decreti-legge, in parte compensati dal diritto del Governo di ottenere un voto a data certa sulle leggi essenziali per l'attuazione del suo programma. Si tratta di innovazioni da tempo proposte dalla gran maggioranza degli studiosi, compresi quasi tutti quelli che oggi si schierano per il no.

E per quanto riguarda l'Italicum?

Non è oggetto del referendum. Sarà la Corte costituzionale a stabilire se è o no conforme ai principi democratici della Costituzione. Il suo meccanismo maggioritario può non piacere ed essere giudicato non adatto ad un sistema politico non più bipolare: ma non ha effetti sostanzialmente diversi dal sistema britannico, diverso dal nostro ma altrettanto incentrato sul rafforzamento della coesione della maggioranza.

Quanto ai capilista bloccati, saranno meno del 30% mentre più del 70% dei deputati della maggioranza saranno eletti con le preferenze, dunque saranno scelti dagli elettori, non dal premier/segretario del partito.

Aggiungo che Renzi ha annunciato la disponibilità a rivedere l'Italicum, se, ovviamente, si troverà un accordo per farlo.

Vi è chi come Massimo D'Alema afferma che, se questa riforma venisse bocciata, si potrebbe varare in cinque mesi una riforma più semplice e condivisa. È una prospettiva realistica?

Ho fatto parte del Parlamento per 27 anni, sono stato relatore di maggioranza nella Commissione De Mita-Iotti (1992-94), membro del Comitato dei "quattro saggi" voluto da D'Alema e Berlusconi (1996), ministro all'epoca della Commissione D'Alema (1996-98), capogruppo »

dell'opposizione nella Commissione Affari costituzionali che discusse la riforma Berlusconi del 2005.

So quanto è facile convenire sulla necessità di ammodernare le istituzioni, ma quanto è arduo trovare poi l'accordo su come farlo. Temo che se non passa oggi la riforma, se ne riparerà in concreto solo tra vent'anni. Quando mai troveremo di nuovo un Senato disponibile a ridimensionare drasticamente il suo potere politico – dare e ritirare la fiducia al governo – e legislativo, cioè di avere un voto decisivo su tutte le leggi? Quando mai troveremo una maggioranza parlamentare disposta a ridurre il numero dei parlamentari? Quando mai i parlamentari eletti nei territori saranno disposti a sfidare gli amministratori regionali e locali del loro partito per correggere il Titolo V in modo da trovare un migliore equilibrio tra poteri centrali e locali, tra uniformità normativa e differenziazione?

solo nell'immediato (probabili anche se non automatiche dimissioni del governo Renzi), ma soprattutto nel medio termine. Continuando a dipendere il governo dalla fiducia di entrambe le Camere, che dovrebbero essere rinnovate con leggi elettorali tra loro molto diverse (iper-maggioritaria per la Camera, proporzionale per il Senato), la formazione di maggioranze coese sarebbe molto difficile. E l'Italia rischierebbe di non potere far ricorso neppure a quell'extrema ratio (maggioranze di große Koalition) che oggi consente di governare la Germania, l'Austria, l'Olanda e il Belgio.

Il Movimento Cinque Stelle, infatti, forse maggioritario alla Camera, non sarebbe disposto a coalizzarsi con altri per raggiungere la maggioranza al Senato. È vero che le leggi elettorali possono essere modificate, ma anche in tal caso è facile concordare sulla necessità di farlo, molto più



Dopo quello sulla Brexit, anche il nostro referendum è al centro dell'attenzione non solo della politica, ma anche della finanza internazionale, che teme una nuova fase di instabilità politica. Sono preoccupazioni fondate?

Gli investitori internazionali temono l'instabilità politica e apprezzano la capacità di varare e attuare le riforme strutturali necessarie per sostenere la crescita e la competitività del Paese. La bocciatura della riforma costituzionale aprirebbe certamente una fase di instabilità politica non

arduo trovare l'accordo su come farlo. Quanto al secondo punto: per i mercati internazionali l'Italia è oggi un paese che finalmente ha avviato – con il Jobs Act, la riforma pensionistica, la riforma delle banche popolari, le semplificazioni amministrative – le riforme necessarie per competere nell'economia globale.

La vittoria del no produrrebbe l'arresto del processo di riforma, metterebbe a rischio l'attuazione delle riforme già approvate, diffonderebbe nel mondo l'immagine di un paese irrimediabilmente. ●

FARE LE LEGGI SARÀ PIÙ COMPLICATO

Francesco Pallante, docente di diritto costituzionale all'Università di Torino e autore con il professor Gustavo Zagrebelsky del libro "Loro diranno, noi diciamo – Vademecum sulle riforme istituzionali", spiega perché il nuovo procedimento legislativo, se approvato, rischia di produrre maggiore incertezza di quella attuale.

Perché gli italiani dovrebbero votare "no" al referendum sulla riforma costituzionale?

Per due ordini di ragioni. In primo luogo perché la riforma proposta persegue l'obiettivo, non condivisibile, di spostare definitivamente a favore dell'esecutivo gli equilibri costituzionali. Ciò, in particolare, grazie al voto sulle leggi a data fissa, che consente al governo di dettare l'agenda parlamentare imponendo al Parlamento di votare una sua proposta entro 70 giorni senza che sia modificabile se non marginalmente, e grazie alla clausola di supremazia statale nei confronti delle regioni, che consentirà allo Stato di legiferare nelle materie di competenza regionale su decisione del governo e non, come avrebbe dovuto essere, del Parlamento.

In secondo luogo perché la riforma è pensata e scritta così dilettantisticamente (contiene persino errori di sintassi), che produrrà obiettivi contrari a quelli perseguiti dai suoi fautori, complicando, anziché semplificando, il sistema costituzionale.

Non pensa che pur con alcuni difetti, questa riforma introdurrebbe comunque elementi di semplificazione nel sistema politico-istituzionale?

Per esempio, l'Italia è uno dei pochissimi paesi democratici che ha il bicameralismo paritario e diversi padri costituenti non erano d'accordo con questa scelta. La riforma promette inoltre di mettere ordine nella confusione delle competenze nazionali e regionali.

No, non lo penso. La riforma, al contrario, renderà il sistema politico-istituzionale italiano più complicato. Due questioni emergono su tutte: la prima è l'impossibile composizione del Senato, dato che la nuova Costituzione darebbe

indicazioni tra di loro contraddittorie. Chi elegge il nuovo Senato: i consigli regionali o gli elettori? E come si ripartiscono i senatori all'interno dei consigli regionali: in base ai voti ricevuti dai partiti o alla composizione dei gruppi consiliari regionali? A tacer d'altro.

La seconda questione è l'assurda complicazione del procedimento legislativo, che si polverizza in una decina di procedimenti distinti a seconda della materia su cui legiferare. E se, come sempre accade, una legge disciplina più materie, quale procedimento seguire? Decideranno i presenti delle due Camere di comune accordo, ma se non si accorderanno occorrerà fare ricorso alla Corte costituzionale. »



Bisogna precisare che la Corte sarebbe chiamata a intervenire non sul contenuto della legge, ma sul procedimento attraverso cui approvarla. E questa sarebbe semplificazione? Perché non si è stabilito, molto semplicemente, che nei confronti di tutte le leggi il Senato può proporre modifiche e la Camera decide in via definitiva se accettarle o meno? Questa sì che sarebbe stata una semplificazione.

Non teme che se questa riforma sarà bocciata non ci sarà una riforma migliore, almeno nei prossimi anni, ma solo il mantenimento dello status quo?

Questo mi sembra, francamente, un argomento illogico. Per quanto detto prima, la riforma prevista peggiorerà le cose rispetto allo status quo. Dunque perché approvarla? Le riforme vanno sostenute solo se migliorano l'esistente, se lo peggiorano vanno respinte. Riformare non è un valore in sé, dipende dal contenuto della riforma.

Le principali organizzazioni imprenditoriali sono a favore del "sì" perché affermano che l'economia, nel mondo globalizzato, richiede maggiore velocità anche nelle decisioni pubbliche. Come rispondete?

La domanda richiede una risposta su due livelli, pratico e teorico. Sul piano pratico è semplicemente falso che il Parlamento italiano non sia in condizione di decidere a causa del bicameralismo perfetto. La produzione legislativa annua del nostro Paese è in linea con quella dei paesi a noi paragonabili, dato che i tempi medi di approvazione di una legge variano tra i 100 e i 150 giorni, ma vi sono state leggi approvate in due settimane, come la legge Fornero: peccato siano stati "dimenticati" gli esodati. Inoltre, se chiedessimo a qualsiasi italiano se nel nostro ordinamento ci sono troppe o troppo poche leggi, cosa ci risponderebbe? Che ce ne sono troppe. Ma come: il Parlamento non è in condizione di decidere e ci sono troppe leggi? Delle due l'una: o il Parlamento è veloce e allora ci sono tante leggi; o il Parlamento è lento e allora ci sono poche leggi.

Sul piano teorico appare davvero superficiale la posizione di chi, di fronte alla complessità del mondo contemporaneo, ritiene che la soluzione sia "fare in fretta". Le leggi fatte in fretta sono leggi fatte male (valga l'esempio della legge Fornero, così come quello del cosiddetto Porcellum,

approvato in appena due mesi), soggette a continue modifiche, instabili e prive di visione del futuro.

Al contrario, avremmo bisogno di poche leggi ben meditate, capaci di durare nel tempo e di offrire un quadro giuridico certo ai cittadini e agli operatori economici. Per far questo non c'è bisogno di corsie preferenziali come il voto a data fissa, ma disponibilità all'ascolto, capacità di dialogo, attitudine alla comprensione approfondita dei fenomeni economici e sociali.

Dopo quello sulla Brexit, il nostro referendum costituzionale è al centro dell'attenzione anche del mondo finanziario internazionale, che teme che l'Italia possa tornare a una fase di instabilità politica. Che garanzie si possono dare a questi osservatori che possono influire pesantemente sulla ripresa economica del Paese?

In realtà, mi sembra che anche le istituzioni finanziarie internazionali stiano iniziando a rendersi conto che la vittoria del "no" non esporrà l'Italia al rischio di subire piogge bibliche. Lo dimostra il Financial Times, che dopo un iniziale sostegno alla revisione costituzionale, parla oggi di riforme verso il nulla.

Gli operatori economici e finanziari dovrebbero rendersi conto che la stabilità politica imposta artificialmente a qualsiasi costo (come fa l'Italicum, che potrebbe assegnare la maggioranza assoluta anche a chi dovesse ottenere il 15% o il 20% dei voti) nasconde in realtà un'enorme fragilità, che può esplodere all'improvviso.

È accaduto con la Brexit, sostenuta da un partito, l'Ukip, per anni tenuto forzatamente ai margini del sistema parlamentare britannico. Potrebbe accadere lo stesso con un'eventuale vittoria di Marine Le Pen alle prossime presidenziali francesi.

Di fronte a società sempre più divise e contrapposte, la soluzione non è sottoporre il tessuto sociale a ulteriori lacerazioni, consentendo a una parte di imporsi sulle altre, ma dedicarsi alla ricucitura del tessuto sociale, aprendo canali di dialogo e cercando terreni di discussione e intesa. Occorre includere, non escludere.

Una società più coesa è una società più stabile e questo può avere ricadute positive sull'economia: lo dimostra il boom economico italiano, avvenuto proprio sotto la Costituzione che oggi si vorrebbe stravolgere. ●



CORNELIANI
Corneliani

A Firenze il Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro

L'ABBRACCIO VIRTUOSO FRA IMPRESA E CULTURA





PRIMO PIANO

LA RELAZIONE tra cultura e sviluppo economico esiste ed è molto forte, specialmente nel nostro Paese, che tanto ha da guadagnare dalla valorizzazione sia del proprio patrimonio artistico, sia di tutte quelle produzioni manifatturiere che di cultura, in senso lato, si nutrono. A questo tema la Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro ha dedicato il proprio Convegno annuale, "Arte, cultura e impresa - Vantaggio competitivo del brand Italia e motore di sviluppo del Pil e dell'occupazione", che si è svolto lo scorso primo ottobre a Firenze, nella splendida atmosfera del Salone dei Cinquecento di Palazzo Vecchio, ed è stato organizzato in collaborazione con il Gruppo Toscano. Il convegno rappresenta la terza tappa del "Progetto Cultura", che nei due appuntamenti precedenti ha approfondito il tema della governance dei poli museali (Firenze, 25 settembre 2015) e della diffusione della conoscenza dell'arte nella scuola e nella società (Perugia, 19 marzo 2016). Un tema, quello della cultura, particolarmente caro ai Cavalieri del Lavoro, che con la presidenza D'Amato è cresciuto in importanza e attenzione.

Ad aprire i lavori è stato Cesare Puccioni, presidente del Gruppo toscano, che nel dare il benvenuto agli ospiti ha voluto ripercorrere brevemente lo straordinario periodo aureo di Firenze ai tempi del Granducato di Toscana, evidenziando il ruolo svolto dai Medici e la preziosa eredità culturale da loro lasciata nella città.

Nell'introdurre il tema del convegno, Puccioni ha ricordato come le risorse artistiche, culturali e archeologiche del nostro Paese rappresentino fortunatamente "un patrimonio non esauribile e difficilmente sostituibile nel tempo", per la cui valorizzazione e tutela, però, occorre impegnarsi. Fondamentale in questo senso la collaborazione fra pubblico e privato, incentivando il mecenatismo, le sponsorizzazioni e assicurando inoltre che le opere restaurate attraverso il contributo dei privati vengano effettivamente godute dalla cittadinanza e preservate nel tempo. ● (s.t.)

Prima tavola rotonda: arte e cultura come leve per valorizzare il sistema Paese

SUPERARE LE CRITICITÀ PER ESALTARE LA BELLEZZA ITALIANA



Il Convegno nazionale dei Cavalieri del Lavoro si è articolato in due tavole rotonde ed è stato arricchito dagli interventi del ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda e da quello dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo Dario Franceschini. A moderare l'intero evento è stato Enrico Mentana, Direttore del Tg La7. Con lui gli ospiti della prima tavola rotonda hanno approfondito i gap e gli stereotipi da superare, ribadendo la necessità di affrontare il tema della cultura con approccio imprenditoriale. A seguire le sintesi di Giuseppe Falco, Amministratore delegato The Boston Consulting Group Italia, Grecia e Turchia, Paolo Mieli, editorialista del Corriere della Sera, Luca Cordero di Montezemolo, Presidente Comitato Promotore Roma 2024 e il saluto del Vice sindaco di Firenze Cristina Giachi.

GIUSEPPE FALCO

GESTIONE FILIERE, C'È MOLTO DA RECUPERARE

L'arte e la cultura sono anche in grado di produrre reddito, anzi hanno uno dei moltiplicatori maggiori sull'investimento. Solo un esempio, che viene da Firenze: Palazzo Strozzi, sede di mostre d'arte, ha un fatturato di 28 milioni l'anno, ma produce un indotto stimato in 174 miliardi, ovvero sei euro per ogni euro investito. Sono pochi gli investimenti economici che hanno un ritorno simile. Ovviamente bisogna saper gestire bene la filiera culturale-turismo, sulla quale l'Italia ha ancora molta strada da fa-



re. Non è possibile che le Isole Baleari abbiano 12 volte i turisti dell'intera Sicilia, non è possibile che l'Italia sia un paese low cost perché da noi i turisti spendono in media 120 euro al giorno, mentre in altre zone d'Europa spendono fino a 270 euro al giorno. Se da noi i turisti spendessero 270 euro al giorno avremmo due punti in più di Pil e 170mila posti di lavoro in più.

Dobbiamo correre per recuperare le posizioni perse. Dobbiamo accelerare nella digitalizzazione perché ormai il 90% delle transazioni turistiche avvengono su Internet. Dobbiamo spingere sull'internazionalizzazione del made in Italy perché il vino italiano ha in Cina il 4% di quota di mercato, mentre i vini francesi sono al 44% e i prodotti alimentari che "suonano italiano" ma non sono italiani – il cosiddetto italian sounding – supera di gran lunga l'export agroalimentare. Se solo la metà dei prodotti italian sounding venduti negli Stati Uniti fossero prodotti italiani, il nostro made in Italy agroalimentare aumenterebbe di cinque miliardi l'anno.

E poi c'è il settore del lusso, desiderato ma venduto a sconto. Con Altagamma abbiamo fatto un'indagine su 10mila consumatori con alta capacità di spesa e il 40% di loro ha detto che l'Italia è il posto migliore dove fare shopping. Peccato, però, che poi i nostri prodotti vengano venduti a sconto, dal 10 al 30% in meno dei prodotti di lusso degli altri paesi. E questo deriva anche dalla reputazione del nostro Paese.

PAOLO MIELI

QUELL'ANTICA DISTANZA FRA PUBBLICO E CULTURA

I problemi di cui stiamo discutendo affondano le loro radici in un problema che storicamente vede un'incomunicabilità tra arte, cultura e sensibilità della borghesia. I grandi musei, le grandi collezioni d'arte, sin da quando Papa Giulio secondo fondò i Musei Vaticani dopo il ritrovamento della statua del Laocconte, sono nati nelle Grandi corti e all'ombra dei campanili. La modernità non li ha riconosciuti se non recentemente come valori.

L'Encyclopédie non dedica alcuna attenzione ai capolavori artistici e la Rivoluzione francese nacque contro l'arte e la cultura aristocratica ed ecclesiastica e fonde le statue di bronzo per costruire cannoni. Se i rivoluzionari aprono alcuni musei è solo per far veder al popolo come i monarchi sperperavano le risorse della nazione. Noi proveniamo da questa cultura. Solo poco più di un secolo fa, con le prime cattedre di conservazione e studio delle opere d'arte volute da Rodolfo Venturi, gli atteggiamenti nei confronti di arte e cultura cominciano a modificarsi: un secolo contro due millenni di estraneità.

Dobbiamo essere consapevoli di questi atteggiamenti profondi »



che stanno nel nostro dna. Al momento della verità, quando la crisi morde, l'attenzione per l'arte e la cultura resterà una priorità? Convegni come questo aiutano a fare chiarezza e a comprendere che dobbiamo fare ancora molti sforzi per far diventare senso comune i valori della preservazione e della valorizzazione della cultura.

LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO

PER IL TURISMO SERVE UN VERO PIANO INDUSTRIALE

Abbiamo un potenziale enorme che non riusciamo a sfruttare. Non molti anni fa eravamo secondi nel turismo dopo la Francia. Oggi siamo scesi in basso nelle classifiche perché abbiamo lavorato male e investito poco. E le conseguenze si vedono. In Germania il turismo ha un fatturato superiore di cinque miliardi rispetto al nostro: se i turisti spendessero da noi come in Germania, il Pil sarebbe più elevato dell'1,2% pari a 19 miliardi.

Anche la Turchia investe ormai più di noi nel turismo. E la concorrenza è molto aumentata perché oggi tutti possono andare in Cina, in Brasile, negli Emirati Arabi che sono diventati una potenza turistica. Roma è solo al quattordicesimo posto nel mondo tra le città più visitate. Che fare? Bisogna correggere la rotta. È un bene, per esempio, che la riforma costituzionale riporti allo Stato la promozione turistica, perché non ne possiamo più di vedere assessori comunali e regionali in giro per il mondo a promuovere le loro sconosciute regioni con gran spreco di soldi pubblici. Occorre una Cabina di regia, un vero piano industriale del turismo, una "Direzione commerciale Italia". Il primo a fare un piano serio per il turismo è stato



Il saluto del Vice sindaco di Firenze

Cristina Giachi

ARTE E RICCHEZZA DAI TEMPI DEL GRANDUCATO



QUESTO SALONE dei Cinquecento di Palazzo Vecchio è un po' l'archetipo del rapporto tra ricchezza e bellezza, tra arte e azienda. L'idea e la bellezza di Firenze hanno viaggiato per il mondo attraverso il fiorino, accompagnato dalle lettere di cambio dei nostri banchieri rinascimentali – i Medici, i Peruzzi – da cui è nato lo Stato, il Granducato di Toscana. Siete nel luogo giusto per parlare di cultura, arte e impresa, per riscoprire la circolarità tra il valore che la ricchezza produce e l'arte che la riveste. È questo il vero miracolo italiano. Come ha scritto l'economista americano John Kenneth Galbraith: "La ragione vera della ripresa economica del dopoguerra è che l'Italia ha saputo incorporare nei suoi prodotti una componente di bellezza". Oggi abbiamo la responsabilità di preservare questa bellezza e farla vivere, perché i nostri oggetti d'arte, i nostri Palazzi, i nostri monumenti non possono essere solo oggetto di contemplazione, ma devono rimanere luoghi di vita. ●

il ministro Gnudi nel governo Letta indicando obiettivi di governance, di attrazione, di offerta. Sono indispensabili strumenti come un grande tour operator che si occupi di incoming, un programma di digitalizzazione e prenotazione via internet, una grande catena alberghiera nazionale di qualità perché abbiamo ancora troppi alberghi obsoleti. Occorre fare una politica sul marchio Italia per trainare la domanda. Ricordo che, quando la Ferrari vinceva, i colleghi del made in Italy mi dicevano che vendevano di più all'estero. E quindi bisogna investire di più: non possiamo essere al quinto posto per fatturato turistico ma solo quattordicesimi per investimenti. ●

Seconda tavola rotonda: valore e brand equity del made in Italy

IL FASCINO DI UNO STILE DI VITA UNICO AL MONDO

Il nostro Paese è simbolo riconosciuto di arte e cultura. Chi lo visita apprezza la bellezza del paesaggio e dei suoi monumenti, ma è conquistato anche da uno stile di vita unico al mondo, che si nutre di buon cibo e prodotti belli e ben fatti in tantissimi settori. Della forza del brand Italia e del suo valore economico si è parlato nella seconda tavola rotonda, partendo dalla ricerca di Marco Fortis, Direttore Fondazione Edison e con gli interventi dei Cavalieri del Lavoro Piero Antinori, Presidente onorario Marchesi Antinori, Adolfo Guzzini, Presidente iGuzzini illuminazione e Maurizio Marchesini, Presidente Confindustria Emilia-Romagna. Nel corso del convegno sono intervenuti, inoltre, il ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda e il ministro dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, Dario Franceschini. A trarre le conclusioni della giornata è stato il Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro Antonio D'Amato.



MARCO FORTIS

MIGLIORIAMO LA CAPACITÀ DI RACCONTARCI



La percezione dell'Italia varia molto. Sempre in posizioni negative quanto a competitività e attrattività, ci troviamo invece ai primi posti in 14 settori del commercio internazionale e, in base ai dati dell'Eurostat, addirittura al secondo per numero di arrivi e di pernottamenti stranieri nella Ue a 28. Un vero paradosso.

Va detto che nei media italiani sono maggiormente note le classifiche negative piuttosto che quelle positive e ciò si spiega con il fatto che ad essere intervistati sono

spesso italiani ipercritici nei confronti del proprio Paese. Nella classifica del World Economic Forum siamo 43esimi per competitività, 106esimi nelle istituzioni politiche, 117esimi per sviluppo del mercato finanziario, 111esimi per contesto macroeconomico e per efficienza del mercato al 71° posto. Una classifica così non può essere verosimile, è importante dunque fare una buona diagnosi e capire cosa si vuole fare. Per rendere più forte il nostro Paese, la strada maestra è quella delle riforme, della competitività e della produttività.

Per quanto riguarda il manifatturiero, l'Italia e la Germania sono le uniche due economie dell'Unione a 28 ad essere iperspecializzate e inoltre soltanto noi e i tedeschi abbiamo un surplus commerciale sia verso la Ue, sia verso i paesi extra Ue nel settore meccanico e negli altri prodotti manifatturieri non alimentari. Nel tempo la politica industriale in Italia è stata abbastanza diversa. Negli ultimi anni abbiamo perso molti grandi gruppi, ma si è sviluppato quel capitalismo di medie imprese e medio grandi. Questo tipo di manifattura ha bisogno di interventi non più concepiti settorialmente, ma interventi che favoriscano chi vuole fare investimenti. Industria 4.0.

Da ultimo il turismo, nel quale abbiamo un potenziale

BILANCIA COMMERCIALE NEI PRINCIPALI PAESI DEL G-20 (anno 2015)

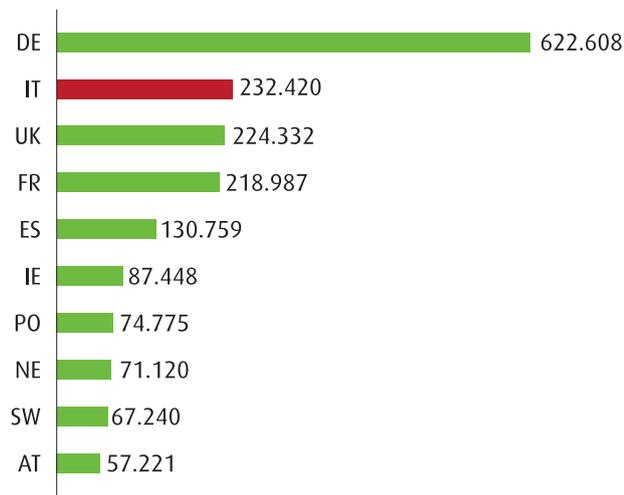
Senza energia	mld \$	Senza energia e senza veicoli	mld \$
Cina	770,5	Cina	777,9
Germania	345,3	Germania	204,2
Corea del Sud	160,6	Corea del Sud	106,6
Giappone	116,0	Italia	85,9
Italia	87,2	Giappone	1,1
Francia	-22,9	Francia	-12,6
UK	-145,2	UK	-117,9
Usa	-707,9	Usa	-551,3

che non siamo ancora riusciti a esprimere. Non dobbiamo commettere l'errore di presentarci in maniera dimessa perché ad esempio siamo i primi per arrivi di ameri-

VALORE AGGIUNTO DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA

NEI PAESI DELL'UE (milioni di euro, dati di contabilità nazionale anno 2015)

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati Eurostat



cani, canadesi, brasiliani, russi, turchi, cinesi e così via. E anche per quanto riguarda l'Europa, abbiamo un elevato numero di arrivi dalla Germania, Austria, Grecia e Polonia. È importante valorizzare anche i numeri con lo scopo di attrarre investimenti per il turismo, valorizzando meglio il brand dell'Italia sui mercati internazionali.

PIERO ANTINORI

IL PIACERE CULTURALE CHE VIENE DAL TERRITORIO

In Italia nel settore del vino, negli ultimi cinquant'anni, sono stati fatti passi da gigante, sia come percezione del



prodotto che come posizionamento sul mercato. Ricordo che, quando andai per la prima volta negli Stati Uniti, l'immagine abbinata al nostro Paese era quella di un piatto di spaghetti, un fiasco di vino e un mandolino.

Oggi è tutto cambiato e il fascino dei nostri prodotti è tale che noi italiani siamo diventati un modello di riferimento mondiale per quanto riguarda la qualità della vita. Come si spiega questa straordinaria evoluzione? Con il fatto che, gradualmente, produttori, istituzioni e consumatori hanno compreso che i nostri prodotti hanno un fascino particolare, un valore aggiunto derivante da una tradizione culturale unica al mondo.

Non credo esista al mondo un territorio ricco di storia, arte, architettura come il nostro e lo stesso stile di vita è visto come un modello di riferimento. Pensiamo anche all'impresa italiana, per lo più impresa familiare: va al di là del semplice business, significa passione per il lavoro, attenzione al dettaglio e desiderio di trasmettere l'azienda alle generazioni future. Quando nel mondo un consumatore stappa una bottiglia di vino italiano, prova non soltanto un piacere legato al prodotto ma anche un godimento intellettuale.

Ciò non significa naturalmente che tutto va bene. Mentre, infatti, per quanto riguarda i volumi di produzione siamo primi al mondo, in termini di valore siamo ancora lontani da quello che hanno raggiunto i francesi. Più in generale, per quanto riguarda le ricadute sul turismo, occorre lavorare con le istituzioni. Oggi chi viaggia decide la propria destinazione in base a un mix di elementi, fra i quali oltre alla cultura e al paesaggio vi sono anche la gastronomia e la professionalità nell'accoglienza.

ADOLFO GUZZINI

PRIMA DEI PRODOTTI, PROMUOVERE IL PAESE

La nostra famiglia ha innovato sin dalla prima azienda, adoperando con mio padre il materiale acrilico per gli oggetti della casa. Era un materiale nuovo, contemporaneo ed era naturale che la lavorazione fosse artigianale, ma fin dall'inizio ne abbiamo curato l'aspetto estetico per rispondere a un mercato di fascia alta che era in grado di capire l'importanza della novità.

Quando nell'azienda è nata la parte illuminazione, abbiamo utilizzato a piene mani quel bagaglio culturale maturato all'interno della Fratelli Guzzini. Con la crisi del petrolio siamo entrati nel settore architettuale, che in Italia non »



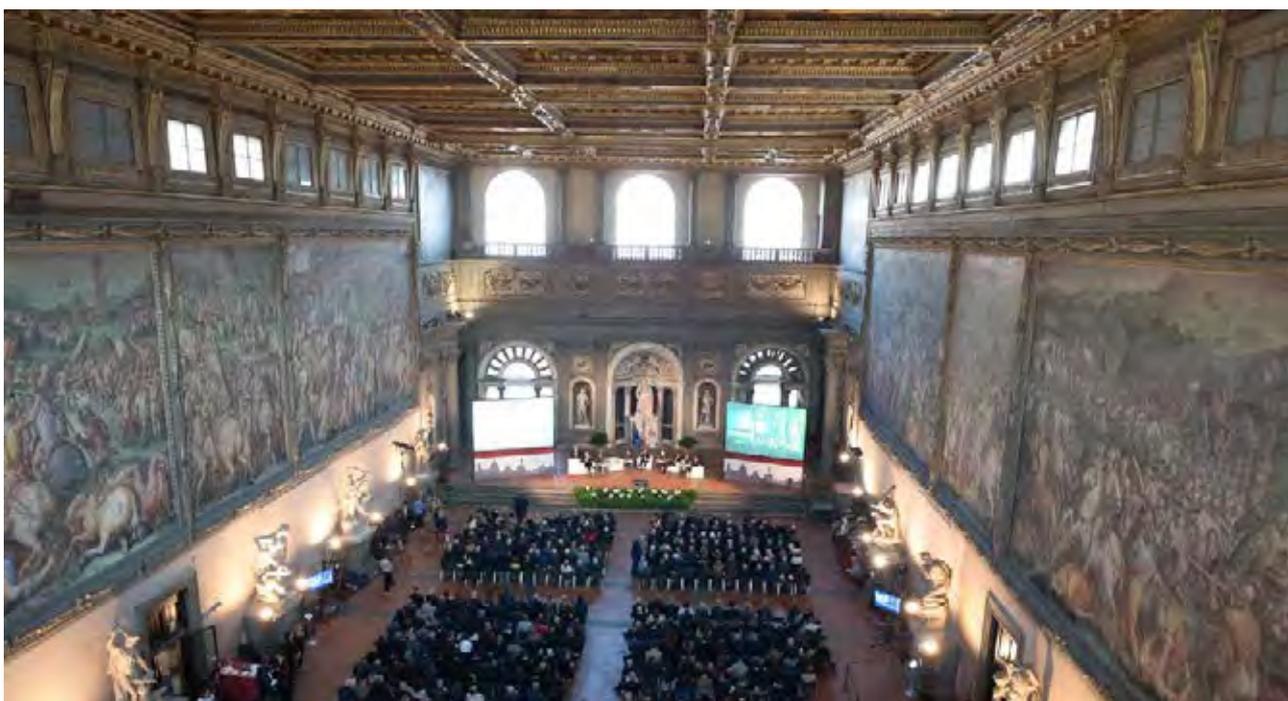
esisteva ancora e nel mondo contava su poche aziende negli Stati Uniti e qualcuna in Germania e in Gran Bretagna. E proprio in questo campo abbiamo cercato di distinguerci dagli altri contando sulla bellezza che una regia luminosa avrebbe creato, sia negli spazi pubblici che in quelli privati. Siamo partiti dai nostri valori artistici e monumentali sviluppando applicazioni per illuminare quei luoghi che rappresentano il massimo della bellezza per le persone e così abbiamo cominciato ad adottare beni culturali. La Galleria Borghese è stata la prima, poi in Francia il Beaubourg, successivamente il ponte di Mostar. Per entrare nel mercato russo, notoriamente difficile, abbiamo adottato la Cattedrale della Resurrezione, nella quale morì Nicola II. In generale abbiamo cercato di trasferire, oltre alla qua-

lità, anche la nostra italianità. Per "L'ultima cena" di Leonardo abbiamo effettuato quello che si chiama "restauro percettivo" e l'affluenza per vedere l'opera è molto aumentata. Adesso è in corso un progetto a Padova per gli affreschi di Giotto. Ritengo tuttavia che da parte nostra, come imprenditori, ci sia ancora molto da fare. Prima dei nostri prodotti dobbiamo promuovere il nostro Paese ed è quello che cerco di fare, a partire dal mio territorio, parlando di Leopardi e di Beniamino Gigli, i due grandi personaggi di Recanati. Oggi ci vengono a trovare 5mila persone e noi li aspettiamo per fargli fare un "bagno di cultura".

MAURIZIO MARCHESINI

LE NOSTRE FILIERE COME LE BOTTEGHE RINASCIMENTALI

Desidero rivolgere innanzi tutto un ringraziamento al professor Fortis. I suoi interventi hanno l'effetto di un multivitaminico e hanno il pregio di aiutarci a combattere il nostro più grande vizio nazionale: la sottovalutazione. Una questione che non resta soltanto interna, ma che purtroppo riusciamo anche a portare all'estero. Non siamo capaci di comunicare bene chi siamo e in ogni caso lo facciamo in modo frammentario. Mi auguro che riordinando la





normativa del Titolo V si possa sistemare questo aspetto relativo alla comunicazione, che non è affatto secondario. Per capire cos'è un gap reputazionale vi propongo un esempio. Quando acquistiamo un'automobile penso che nessuno di noi studi dettagliatamente tutte le caratteristiche tecniche. Ci basiamo piuttosto sulla reputazione dell'azienda alla quale vogliamo rivolgerci. E questa riguarda anche il paese che ospita l'impresa. Questo è il primo vero nostro gap. Motivo per il quale, da imprenditore attivo nel campo tecnologico, ringrazio sempre la Ferrari perché piazzandosi fra le prime posizioni rappresenta per noi un motore di spinta. Sottolineo un altro aspetto, molto importante. Noi italiani siamo capaci di battere la concorrenza europea perché sappiamo aderire alle richieste del cliente, siamo flessibili, sappiamo fare bene le cose. Chi opera nel manifatturiero si basa molto sulle filiere, un fenomeno non pienamente emerso che ci consente una grande flessibilità produttiva. Adoperiamo, infatti, tante piccole aziende che, a ben guardare, assomigliano alle botteghe artigiane del Rinascimento fiorentino. E questo pe-



rò fa emergere il nostro secondo problema, ovvero siamo troppo piccoli per affrontare certi mercati. Bene, dunque, spingere sugli investimenti, come invita a fare il Governo, in Italia abbiamo le caratteristiche giuste per sviluppare l'industria 4.0, ma al tempo stesso dobbiamo incentivare la crescita dimensionale. Piccolo è bello se è in filiera e se consente di proporre all'estero gli ottimi prodotti italiani. ●

Il Ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda spiega come dare all'Italia una marcia in più

TUTTO IL PAESE DEVE DIVENTARE ECCELLENTE

NEL 2015 abbiamo raggiunto il record di esportazioni, pari a 415 miliardi di euro, che è il quinto surplus al mondo. Un bel risultato. Ma va sottolineato che è stato ottenuto solo da 15mila aziende. Anche il turismo è cresciuto nel 2015 ed è in ulteriore ripresa quest'anno, ma è ancora troppo concentrato nelle grandi città d'arte. Dal 2011 abbiamo aumentato le esportazioni di 120 miliardi di euro, ma contemporaneamente abbiamo perso il 25% di base produttiva: non possiamo continuare a lungo così. Siamo un Paese con punte di eccellenza, che però non riescono a creare benessere diffuso, a trainare tutto il territorio e tutte le categorie sociali. Per questo le eccellenze rischia-

no di essere alla lunga erose dalla reazione e dalla rabbia dei troppi cittadini che si sentono esclusi dalla ripresa. Per questo non basta più avere delle eccellenze. Tutto il Paese deve diventare eccellente. Il 2017, anche per le tensioni internazionali che stanno riducendo la crescita mondiale, sarà un anno molto difficile, dobbiamo dircelo con franchezza, senza rifugiarsi nella retorica. Il commercio internazionale è in calo e questo si rifletterà inevitabilmente anche sulle nostre esportazioni. L'incertezza, dominata dall'aspettativa di eventi ritenuti

apocalittici come la Brexit, sta riducendo gli investimenti a livello globale. La crescita, che pure c'è, non basta a sostenere il benessere diffuso delle popolazioni e questo sta provocando la messa in discussione delle classi dirigenti in tutto il mondo. Per questo, per invertire questa tendenza, occorre un massiccio piano di investimenti privati e pubblici. E noi italiani dove li dobbiamo mettere questi investimenti? Li metteremo in primo luogo nelle nostre

eccellenze, nella manifattura, nella filiera turismo-cultura e nelle scienze della vita. Nella Legge di Stabilità prevediamo incentivi automatici, senza bandi, senza gare, per 13 miliardi di euro in tre anni, perché vogliamo dare fiducia alle imprese. Confermiamo il super ammortamento al 140% e prevediamo un iperammortamento per le tecnologie digitali, perché dobbiamo spingere gli investimenti, la crescita e le esportazioni in tutte le imprese e in tutte le regioni. Per quel che riguarda la filiera turismo-cultura, dobbiamo puntare sulla selettività. Attrarre turisti non è difficile in un mondo che si sta aprendo, dove i flussi aumentano di anno in anno. I turisti vengono e continueranno

a venire in Italia. Il punto è come riusciremo a gestire questi flussi, se riusciremo a far aumentare la spesa procapite per lo meno sopra la media europea, se riusciremo a portare i turisti non solo a Venezia, Firenze e Roma ma anche nei centri minori e al Sud. Ma raggiungere questi risultati richiede massicci investimenti nella qualità dei trasporti, nella qualità delle città e delle reti culturali.

La Legge di Stabilità è seria nella tenuta dei saldi di bilancio. Rispettiamo i parametri europei, ma anche l'Europa deve capire che nell'Unione

c'è il serio rischio di avere tra qualche anno una maggioranza di governi populistici. La mancanza di crescita e di investimenti rischia di provocare una crisi profonda della democrazia, come negli anni Trenta. Occorre che tutti si assumano la responsabilità di evitare questa deriva pericolosissima. Occorre un pensiero lungo e insieme un senso di urgenza e determinazione per fare sì che l'Italia non sia un paese di pochi o molti vincenti, ma un paese vincente. ●



Dario Franceschini, Ministro dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, chiede maggiore impegno

LE IMPRESE INVESTANO CON L'ART BONUS

QUANDO sono diventato ministro dei Beni culturali e del Turismo, rispondendo alla domanda di un giornalista che mi chiedeva come mi sentissi nel nuovo incarico, mi è venuto naturale rispondere: "Mi sento il responsabile del ministero economico più importante".

L'esperienza di questi anni ha confermato quella sensazione, ma mi ha confermato anche che questa è una grande responsabilità. Per prima cosa ho cercato di aumentare i fondi a disposizione del ministero, che si erano ridotti al lumicino.

Poi abbiamo varato l'Art Bonus, l'agevolazione fiscale al 65%, la più alta in Europa, per favorire gli investimenti in cultura delle imprese e dei privati. I risultati cominciano ad arrivare: l'Art Bonus, che è una misura stabile e non temporanea, ha consentito sinora 120 milioni di euro di investimenti culturali da parte di tremila soggetti. E ora anche numerose grandi aziende stanno valutando importanti interventi. Abbiamo realizzato la riforma dei 420 musei statali, il 10% del totale, che sinora erano tutti, anche i più grandi, un semplice ufficio della locale sovrintendenza. Per esempio, non avevano autonomia di bilancio perché i biglietti andavano in un unico capitolo del bilancio dello Stato, sicché per un museo era uguale "staccare" mille o centomila biglietti. Oggi i musei sono autonomi, anche dal punto di vista economico, e i trenta più importanti hanno nuovi direttori, scelti con



un concorso internazionale e diversi fra loro provengono dall'estero. Per qual che riguarda il turismo, siamo impegnati a evitare la tendenza naturale al sovraffollamento delle grandi città d'arte, mentre in altre parti del territorio, come al Sud, i turisti fanno fatica ad arrivare o addirittura calano. Quest'anno aumenteremo comunque gli arrivi del 7%, ma anche qui le classifiche internazionali hanno poco senso. Negli anni Cinquanta, quando eravamo al secondo posto nel mondo, i turisti che uscivano dai loro paesi erano soltanto 25 milioni l'anno; oggi sono 1,2 miliardi.

Per il turismo è molto importante la riforma costituzionale del Titolo V, che riporta in capo allo Stato la promozione turistica all'estero e la valorizzazione culturale, oggi affidata anche alle Regioni. Nella competizione globale occorre specializzarsi, avere una strategia di lungo periodo e perseguirla con determinazione, tenere insieme la tutela e la valorizzazione. Anche per questo è necessario maggiore stabilità politica, perché non è possibile che il governo Renzi, che non ha ancora tre anni di vita, sia il quarto governo più lungo della Repubblica.

Gli investimenti in arte, cultura e turismo, per rendere più attraenti ed efficienti le nostre città e i nostri musei, sono essenziali anche per migliorare la reputazione complessiva del Paese e fare sì che questo si rifletta positivamente anche nel successo delle esportazioni e del made in Italy nel mondo. ●

Le conclusioni di Antonio D'Amato, Presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

IL DOVERE DI ESPRIMERE TUTTO IL POTENZIALE DELLA CULTURA

L'APPROCCIO con il quale si affronta il tema cultura, arte e patrimonio oggi registra una significativa inversione di tendenza. Riconosco al ministro Franceschini il merito di trattare la questione secondo la logica che noi riteniamo corretta, ovvero legandola alla competitività complessiva del Paese. L'Italia ha bisogno di crescere e per farlo dobbiamo recuperare punte di competitività, non esistono altre vie.

Due le cose da fare: abbassare i costi di sistema e valorizzare di più e meglio ciò che produciamo. Della prima abbiamo parlato tanto e dobbiamo continuare a farlo. Costo del lavoro per unità di prodotto, produttività, riforme del mercato del lavoro, certezza della giustizia e complessità della pubblica amministrazione sono temi da affrontare velocemente affinché le imprese possano riprendere a investire. L'agenda del ministro Calenda va in questa direzione, ma non illudiamoci che da sola possa rimettere in moto l'intero sistema industriale italiano.

Per quanto riguarda la seconda cosa da fare, dobbiamo lavorare sul riposizionamento dei nostri prodotti, conquistando quote di mercato di fascia più alta. E in questo torniamo al ragionamento che negli ultimi mesi abbia-



mo portato avanti con il ministro Franceschini, ovvero il fatto che arte e cultura rappresentano il valore aggiunto più importante del nostro Paese e che possono pertanto essere sinergiche al riposizionamento dell'Italia sulla scala del valore più alto.

Nell'immaginario collettivo il made in Italy è soprattutto food and fashion. In realtà non è soltanto questo perché una parte molto importante è costituita dalla tecnologia incorporata nei prodotti della meccanica, dove per qualità e innovazione siamo molto in alto. Eppure qui scontiamo un gap di reputazione in settori nei quali non si vende business to consumer, ma si vende business to business, ovvero a soggetti che si basano su scelte razionali dove la reputazione conta molto. E allora nell'immaginario collettivo la Francia è la patria del lusso, la Germania è sinonimo di affidabilità, la Svizzera è simbolo di precisione, il Giappone prima e la Corea del Sud adesso sono all'avanguardia nell'innovazione. E noi italiani? Noi scontiamo un gap di immagine perché non sappiamo governare bene le nostre cose, curare il nostro patrimonio, del quale siamo responsabili non solo nei confronti di chi è venuto prima di noi, ma anche nei confronti del mondo intero.

A questo proposito e venendo al tema del turismo vorrei dire che anche qui dobbiamo uscire fuori da un vecchio schema mentale che, a mio modo di vedere, rischia di essere pregiudizievole. Occorre avere, infatti, la consapevolezza che gli investimenti in arte e cultura rappresentano il più grande investimento per la crescita dell'occupazione e del Pil del Paese.

È questo il nostro vantaggio competitivo ed è qui che dobbiamo metterci a lavorare. Uscendo fuori dai vecchi paradigmi, non è possibile ad esempio fare un confronto tra gli Uffizi e il Louvre perché la nostra storia è completamente diversa e occorre fare invece un confronto tra sistemi. Il Louvre compete con il sistema Venezia, il sistema Firenze, il sistema Napoli. E come vogliamo va-

lorizzare ad esempio il sistema Venezia se poche decine di migliaia di abitanti debbono reggere fiscalmente il costo di manutenzione di una città visitata da 15 milioni di turisti l'anno? Come pensiamo che le nostre città, spesso afflitte da degrado urbano e precarietà idrogeologica, possano reggere un impatto di questo tipo? Come regolamentare qualità e quantità?

Allora fino a quando non ci renderemo conto che l'immagine del Paese è il valore assoluto che va al di là di ciascuna delle individualità istituzionali o soggettive, non staremo giocando insieme per far esprimere al nostro sistema Italia il meglio che può esprimere.

Questo vale non solo per le questioni pubbliche ma an-

che per quelle private Siamo un piccolo paese di 60 milioni di abitanti, che ha il più grande potenziale di crescita e di sviluppo del mondo, e non c'è ragione per la quale l'Italia non possa essere il paese più ricco e a più piena occupazione nel mondo.

Come è stato detto negli interventi precedenti, tutti vorrebbero mangiare italiano, tutti vorrebbero vestire italiano, tutti vorrebbero venire a vivere in Italia, tutti vorrebbero avere una seconda casa in Italia o anche venire a trascorre gli ultimi anni della propria vita in Italia. Noi vorremmo che la gente continuasse a valorizzare l'Italia per quello che può fare e abbiamo un potenziale enorme con il dovere di rimetterlo in campo. ●

Firmato il Protocollo d'intesa fra il Mibact e i Cavalieri del Lavoro UN IMPEGNO CONCRETO



C'è grande attenzione da parte delle imprese italiane verso la cultura e l'arte. Una sensibilità che riguarda anche le aziende dei Cavalieri del Lavoro, la metà dei quali sono impegnati direttamente in attività culturali e nella promozione di iniziative a sostegno del patrimonio artistico culturale. Da queste premesse nasce il Protocollo d'intesa fra il Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo e la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, firmato il 27 settembre scorso presso la sede del Dicastero con lo scopo di favorire gli investimenti privati nel settore della tutela e della valorizzazione dei beni culturali. Per il ministro Dario Franceschini la collaborazione

fra pubblico e privato è fondamentale e l'Art Bonus in questo senso è essenziale: "La sfida non è convincere chi già lo adotta, ma convincere tutta l'opinione pubblica e il sistema in genere. - spiega - Il Protocollo d'intesa dà forza a questo percorso".

In piena sintonia il presidente della Federazione Antonio D'Amato, per il quale occorre garantire una governance efficace degli interventi, in particolare per il mecenatismo, la certezza che questi siano preservati e mantenuti nel tempo e, infine, un trattamento fiscale adeguato.

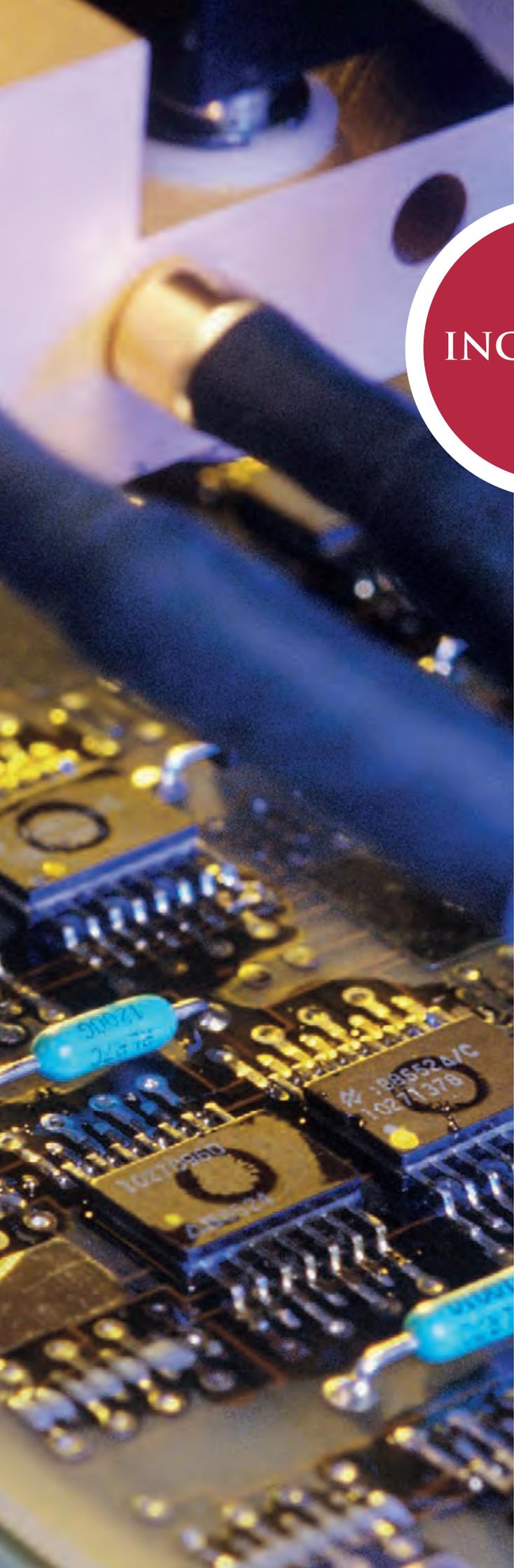
"Trattare bene le nostre cose - conclude - è investire nel Paese." ●



Industria 4.0

LA VIA ITALIANA ALL'AVANGUARDIA TECNOLOGICA

Tecnologie digitali, formazione per i lavoratori e per i giovani, creazione di distretti e filiere innovative per coinvolgere anche le piccole imprese e strumenti finanziari a supporto di questi processi. Questi i capisaldi del Piano del governo e degli interventi previsti dalla Legge di Stabilità.



INCHIESTA

IL MODELLO potrebbe essere la Motor Valley emiliana, nata attorno alle eccellenze motoristiche di Ferrari, Ducati, Lamborghini, Dallara, che per mantenersi all'avanguardia mondiale sta da tempo attuando una sua personale Industria 4.0: innovazione e automazione spinta, cura maniacale della formazione, realizzazione di una filiera che associa la subfornitura (anche piccole e piccolissime imprese artigianali super specializzate) alle caratteristiche innovative delle aziende maggiori. La formazione è assicurata dalle Università di Parma, Modena e Reggio, mentre dall'esperienza delle aziende sono nate nuove scuole, come l'Its Maker (Istituto tecnico superiore, ndr) creato dall'iniziativa di una sessantina di aziende che offre corsi altamente professionalizzanti di Tecnico superiore in Materiali e compositive additive manufacturing. E, nonostante ciò, nella Motor Valley la domanda di lavoratori specializzati è costantemente superiore all'offerta. Secondo una ricerca di AlixPartners, infatti, alle imprese motoristiche della Motor Valley servirebbero 400 ingegneri e progettisti l'anno, mentre le strutture formative sono in grado di offrirne per ora solo 130.

Il Piano del governo Industria 4.0 elaborato dal ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda e già inserito nella Legge di Stabilità ha l'obiettivo di diffondere in tutto il Paese e in tutti i settori industriali il modello di Motor Valley: innovazione spinta soprattutto nelle tecnologie »

ELETTRONICA

C Y B E R
E W

SAME ENVIRONMENT DIFFERENT VIEW



digitali, formazione per i lavoratori attuali e per i giovani, creazione di distretti e filiere innovative per far scendere l'innovazione anche verso le piccole e piccolissime imprese attraverso la subfornitura e strumenti finanziari per consentire alle imprese di investire in innovazione. "Tutto il Piano – ha spiegato Calenda – è costruito su incentivi fiscali orizzontali, senza bandi o gare. L'azienda li attiva nel suo bilancio, non deve fare domanda e aspettare che qualcuno timbri. È una sfida culturale, politica oltre che economica, perché il Piano punta sulla fiducia nelle imprese. Non è il governo che deve dire agli imprenditori dove investire. Sono le aziende a scegliere. E il governo mette a disposizione gli strumenti". "È un Piano – ha aggiunto ancora il ministro – che ha le sue peculiarità italiane, adeguate a un sistema industriale fortemente basato sulle Pmi. Non possiamo fare come i tedeschi, il cui piano prevede il coinvolgimento di grandi player industriali e tecnologici. La nostra Industria 4.0 deve essere l'occasione per riprogettare e innovare il Paese in termini più competitivi e produttivi a partire dalle Pmi. Ora occorre mettere in atto un grande sforzo di collaborazione pubblico-privata, diretto a sensibilizzare imprenditori e management e

a costruire percorsi che fattivamente conducano imprese e filiere sulla via dell'innovazione, in termini tecnologici, finanziari e di cultura aziendale".

Nella Legge di Stabilità si prevedono, nei prossimi otto anni, interventi a favore delle imprese per 38 miliardi, di cui 24 miliardi di riduzione dell'Ires (3 miliardi l'anno per otto anni) e circa 13 miliardi di incentivi diversi per gli investimenti e l'innovazione: conferma del superammortamento al 140% per gli investimenti, cui si aggiunge l'iperammortamento al 250% per le tecnologie digitali direttamente connesse a Industria 4.0; credito d'importa per ricerca e innovazione per quasi 1,5 miliardi nel triennio; agevolazioni per i premi di produttività e il welfare aziendale; un Piano per l'export del made in Italy da cento milioni il prossimo anno; finanza per la crescita (venture capital e startup) per 1,1 miliardi nel triennio; proroga della legge Sabatini per 336 milioni nel triennio e aumento del Fondo centrale di garanzia per un miliardo nel 2017, il che dovrebbe attivare investimenti delle Pmi per circa 25 miliardi. Questa batteria di incentivi dovrebbe secondo Calenda aumentare gli investimenti privati di dieci miliardi il prossimo anno. Ora la parola passa alle imprese. ●

I PROVVEDIMENTI DEL GOVERNO PER LE IMPRESE E INDUSTRIA 4.0 (valori in milioni di euro)

	2017	2018	2019	Valore totale al 2024
Riduzione Ires	3.000	3.000	3.000	24.000
Super e iperammortamenti	0	1.131	2.262	7.600
Credito imposta ricerca e sviluppo	0	727	727	2.001
Agevolazioni salario produttività	211	392	385	1.924
Piano Made in Italy	100	-	-	100
Finanza per la crescita	9	97	142	1.108
Proroga legge Sabatini	28	84	112	336
Fondo centrale di garanzia	1.000	-	-	1.000
Totale	4.348	5.431	6.628	38.069

L'IMPRESA AL CENTRO

La sfida digitale travolgerà l'intera società. Non possiamo pensare di avere imprese innovative senza nuove professionalità. E senza strumenti di finanza per la crescita le aziende non avranno i mezzi per rinnovare i macchinari. A parlare è Giulio Pedrollo, Vice presidente di Confindustria per la politica industriale.



Per Confindustria che cosa significa Industria 4.0?

Industria 4.0 è una grande opportunità. È l'occasione per rimettere l'industria al centro della politica economica, per rilanciare il suo ruolo di motore della crescita e per infondere nuova fiducia. In altre parole, in un contesto economico-politico incerto sia in Italia che a livello internazionale, Industria 4.0 rappresenta l'occasione per dare una nuova prospettiva alle nostre imprese e far sì che l'industria torni a essere protagonista della crescita e dello sviluppo. Per Confindustria oggi la questione industriale è centrale e può essere declinata in una sola parola: innovazione. Ecco, crediamo che Industria 4.0 sia l'occasione per esprimere la capacità innovativa, la qualità dei nostri prodotti, la competenza delle nostre imprese. Ovviamente, c'è molto da lavorare: siamo consapevoli non solo del fatto che le nostre imprese si stanno affacciando nel mondo della trasformazione digitale meno attrezzate di quanto sia acca-

duto in Germania o in Gran Bretagna, ma anche dei ritardi strutturali italiani che rallentano la risposta delle imprese alla sfida tecnologica. Per questo Confindustria ha accolto con soddisfazione il Piano del Governo, che avevamo fortemente sollecitato e che segna un cambio di approccio nelle politiche economiche: finalmente anche in Italia si torna a parlare di politica industriale con uno sguardo al futuro, con un'idea di sviluppo del nostro Paese e con la volontà di mettere in campo strumenti che non servono a tamponare un'emergenza, ma a orientare in modo coordinato e convergente le imprese verso l'innovazione.

Tra i grandi capitoli di Industria 4.0, quale ritiene più strategico e quale più difficile da conseguire?

Non credo che siano temi che possano essere messi in ordine di importanza. La sfida digitale travolgerà l'intera società e non solo il mondo produttivo e va affrontata

mettendo in campo contemporaneamente tutti gli strumenti necessari. Non possiamo pensare di avere imprese digitalizzate, tecnologiche e innovative senza iniettare nel sistema industriale professionalità nuove, con skill digitali e competenze Stem (Science, Technology, Engineering and Math, ndr) in grado di sviluppare e usare le nuove tecnologie. E allo stesso tempo, senza un set articolato di strumenti di finanza per la crescita, le imprese non avranno i mezzi per rinnovare i macchinari e, soprattutto, avviare progetti 4.0 e progetti di ricerca e sviluppo. Piuttosto credo che sia fondamentale impostare policy che nel breve termine diano un impulso deciso a nuovi investimenti e che puntino alla creazione di un ecosistema 4.0 nel medio-lungo termine.

Uno dei problemi è il fatto che in Italia ci sono poche grandi imprese che possano fare da capofila alle filiere innovative, per “trainare” verso Industria 4.0 il tessuto delle medie e piccole imprese. Come si può ovviare a questa debolezza del nostro sistema produttivo?

In un contesto sempre più globalizzato e competitivo la piccola dimensione del sistema produttivo italiano rappresenta un vincolo. Per questo la crescita dimensionale è un tema strategico che il presidente Boccia ha messo al centro del suo programma di presidenza con un messaggio per tutti gli imprenditori “piccolo è una fase della vita dell’impresa”.

Il nostro impegno è, dunque, concentrato anche sul rafforzamento dimensionale dell’industria e il nostro obiettivo è di diffondere una cultura industriale più moderna volta, ad esempio, a superare i vincoli di un’imprenditoria storicamente a guida familiare, troppo poco aperta a figure manageriali dall’esterno, a capitali privati, a relazioni con altri gruppi industriali.

E ancora, intendiamo puntare a una maggiore trasparenza dei bilanci e degli assetti societari per poter attrarre investitori finanziari. Su questo profilo qualche indirizzo positivo già c’è nel Piano, penso al venture capital, ma molto c’è da fare con il Governo e al nostro interno.

Ci tengo a sottolineare che la piccola dimensione non è, però, un limite per avviare progetti di digitalizzazione dell’impresa.

Anche le piccole imprese possono cogliere le opportunità di Industria 4.0 per valorizzare i propri punti di forza: flessibilità, artigianalità, eccellenza, presenza in settori di alta gamma e forte vocazione all’export. Queste sono caratteristiche che consentiranno alle nostre Pmi di operare la trasformazione digitale in maniera progressiva, ma di valorizzarne al massimo i benefici.



Un altro tema importante è il rapporto tra sistema produttivo e sistema dell’Università e della ricerca per favorire il trasferimento tecnologico: anche su questo ci sono novità?

Innanzitutto, è importante chiarire che la nostra idea di politica industriale ruota intorno alla politica dell’innovazione e della ricerca. Il compito dello Stato oggi è innalzare il potenziale innovativo delle nostre imprese con politiche industriali mirate. In alcuni paesi come gli Stati Uniti e la Germania esiste una relazione stabile tra pubblico e privato, tra ricerca e industria, che insieme affrontano temi strategici come la sostenibilità, i cambiamenti demografici, l’efficienza energetica, la qualità della vita. In Italia abbiamo alcune esperienze valide che vanno valorizzate, potenziate e messe a sistema.

Il Piano Industria 4.0 va in questo senso, prevedendo la creazione di competence center e di digital innovation hub, soggetti nuovi dove pubblico e privato potranno trovare una sede di interlocuzione per fare formazione, diffusione di conoscenze, sviluppare business model e così via. La sfida che ci attende è definire con precisione ruoli, competenze e governance di questi nuovi soggetti: Confindustria è pronta a lavorare con il Governo.

Quante risorse pubbliche richiederà nei prossimi anni l’attuazione di Industria 4.0?

Per il momento la quantificazione è sugli investimenti attesi che ammontano a circa 13 miliardi di euro entro il 2020. Gli obiettivi del Piano sono ambiziosi e condividiamo la sua impostazione, che mira a razionalizzare e qualificare »

la spesa pubblica per rendere più efficaci gli interventi e indirizzare le risorse dove si può avere più valore aggiunto. C'è anche un impegno forte di Cassa Depositi e Prestiti che, come banca di sviluppo, può dare un serio contributo, potendo contare anche sul supporto del Piano Juncker.

Come riuscirete a spingere le medie e piccole imprese a seguire le indicazioni di Industria 4.0?

Il nostro obiettivo è lavorare nel sistema e con il sistema per diffondere conoscenza e consapevolezza. Molte associazioni si stanno già muovendo da tempo, altre stanno avviando incontri sul territorio per dare contezza di cosa sia Industria 4.0 soprattutto in termini di nuove tecnologie. Con il Piano, questa attività di sensibilizzazione sarà ulteriormente rafforzata, anche con la collaborazione delle istituzioni e con la possibilità di presentare non solo immagini o idee, ma strumenti concreti per le imprese.

Esistono già esempi di successo nel nostro sistema produttivo di Industria 4.0?

Certamente. Ci sono esempi importanti di imprese italiane che hanno già affrontato il tema della digitalizzazione. Posso citare Brembo che fa parte del cluster "Fabbrica Intelligente", insieme ad altre 400 imprese, e che già da tempo guarda alla digitalizzazione e alla sensoristica come a un'evoluzione del modo di produrre.

E ancora, posso citare Prima Industrie, Alenia spazio, Datalogic, Comau e così via.

Sono esempi di aziende sempre più orientate all'interoperabilità, alla tracciabilità dei dati, all'integrazione dei sistemi di controllo.

Si tratta ora di far emergere il potenziale innovativo delle tante imprese che in Italia sono già in condizione di pensare in chiave 4.0 e di spingere tutto il sistema produttivo verso frontiere tecnologiche più avanzate. ●

**OBIETTIVO DI CONFINDUSTRIA È DIFFONDERE
LA CONOSCENZA DI INDUSTRIA 4.0.
MOLTE ASSOCIAZIONI SI STANNO GIÀ MUOVENDO,
CON IL PIANO DEL GOVERNO L'ATTIVITÀ
DI SENSIBILIZZAZIONE SARÀ RAFFORZATA**



QUATTRO PASSI NEL FUTURO

Per Cesare Fantuzzi, ordinario di controllo e sistemi digitali all'Università di Modena e Reggio Emilia, il vero punto di svolta verso Industria 4.0 avverrà quando trasformeremo la tecnologia informatica applicata ai prodotti in un valore aggiunto riconosciuto dal mercato.

Può spiegare ai non addetti ai lavori che cos'è Industria 4.0?

Per Industria 4.0 si intende un insieme di tecnologie del settore informatico ed elettronico che consente di dotare macchine meccaniche di nuove funzioni, grazie alle quali possiamo acquisire dati sulla qualità del prodotto o sulla sua lavorazione e utilizzarli per monitorare il processo e offrire funzioni aggiuntive.

Nel settore automotive, per esempio, applicando ai componenti da lavorare un tag Rfid (ovvero un chip con tecnologia Radio Frequency Identification, ndr), è possibile controllare il processo di verniciatura, l'applicazione di par-



ti aggiuntive e così via. Il tag funziona come un telepass autostradale, è un ricevitore che raccoglie informazioni e tiene traccia di tutto il processo produttivo, sicché risulta più semplice individuare eventuali problemi e capire in che fase della lavorazione sono sorti.

Per le imprese è certamente un vantaggio. Quali saranno per i consumatori?

Nel settore alimentare, per fare un esempio, esistono progetti pilota che prevedono di applicare ai prodotti una sorta di "etichetta intelligente" che, dialogando con un frigorifero in grado di "leggere" questa informazione, può segnalare se il prodotto in questione è in scadenza, suggerire una ricetta di preparazione, abbinare un vino. Le possibilità sono davvero tantissime.

Sotto il profilo delle competenze, il sistema produttivo del nostro Paese è nelle condizioni di attraversare al meglio questo cambiamento senza subirlo?

C'è molto interesse, ma anche tanta confusione perché Industria 4.0 viene spesso presentata quasi fosse una bacchetta magica. In realtà si tratta di inserire una tecnologia all'interno di una produzione industriale. Il vero punto di svolta si avrà quando le imprese comprenderanno come trasformare la tecnologia informatica applicata ai prodotti in un valore aggiunto percepito e riconosciuto dai clienti. Per fare questo devono avvalersi del supporto di startup e aziende innovative, le quali, in base alla mia esperienza, oggi nascono prevalentemente attorno ai Politecnici e ai grandi poli universitari.

Il meccanismo non è ancora rodato, ma a regime è così che a mio parere funzionerà. »



Industria 4.0 riguarderà tutti i settori?

Potenzialmente sì, anche se al momento il più ricettivo è il settore meccanico perché ha la necessità di produrre a più alto valore aggiunto per restare competitivo sul mercato internazionale.

Che ruolo gioca l'università e qual è la sua esperienza personale?

All'Università di Modena e Reggio Emilia stiamo sviluppando delle tecnologie nell'ambito dell'ingegneria applicata per innovare le macchine automatiche. In particolare, miriamo a semplificare l'interazione tra uomo e robot secondo il principio del "teach by demonstration" (insegnare dimostrando, ndr) al punto da non rendere più necessaria nemmeno una riga di codice informatico per programmare una funzione del robot stesso.

All'interno di network sia nazionali che europei abbiamo all'attivo circa una quindicina di progetti, quattro dei quali nell'ambito di "Horizon 2020", il programma per la ricerca finanziato dalla Commissione europea. Lavorano insieme a noi multinazionali come Tetra Pak e Sidel e aziende più piccole del nostro territorio come Gaiotto Automation, un'a-

zienda di Piacenza del Gruppo Sacmi, Clevertex e Adel System, della provincia di Reggio Emilia.

In generale credo che per dialogare al meglio noi docenti universitari dobbiamo offrire un supporto più orientato al business, ovvero svestirci dei panni da ricercatori puri e curare di più gli aspetti organizzativi pensando sempre che, dall'altra parte, il nostro interlocutore ha tempi e consegne da rispettare.

Fra i temi più sensibili e pertanto più discussi vi è l'impatto che Industria 4.0 produrrà sull'occupazione. Cosa ne pensa?

È probabile che osserveremo una riduzione di alcuni tipi di mansioni dentro le aziende, ma questo è sempre accaduto in ogni rivoluzione industriale determinando a sua volta una ricollocazione delle persone verso lavori più qualificati e diffondendo maggiore benessere nella società. A chi afferma che i robot ci porteranno via il lavoro rispondo dicendo che dobbiamo ipotizzare nuove forme di redistribuzione del valore aggiunto al prodotto ottenuto dal processo industriale. Oggi tassiamo il lavoro delle persone, non è escluso che un domani tasseremo quello dei robot.

In realtà la critica più frequente riguarda le proporzioni: probabilmente si perderanno più posti di lavoro rispetto a quelli che nasceranno e questi ultimi richiederanno una formazione specialistica, ad oggi non così disponibile per tutti.

È uno scenario possibile, ma l'alternativa sarebbe peggiore. Se questa innovazione non entrerà nelle aziende italiane, queste non potranno più competere e saranno costrette a chiudere, con conseguenze negative per tutti. Invece di lottare contro il progresso, torno a dire che dovremo trovare il modo di redistribuire il valore aggiunto delle macchine.

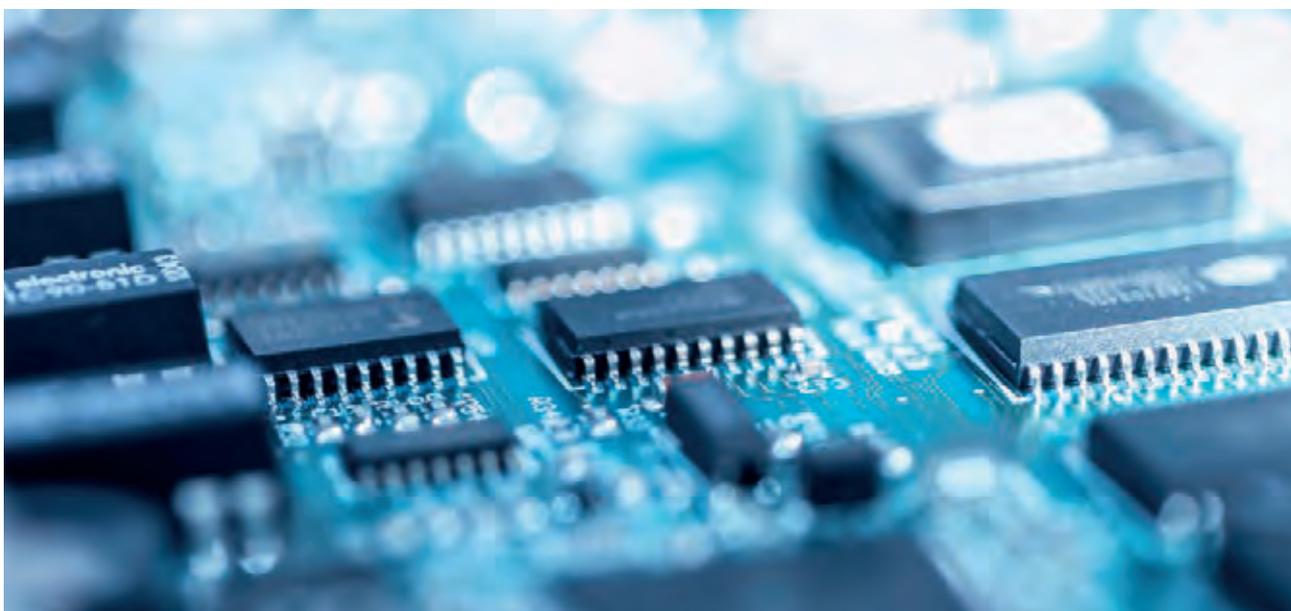
Cosa pensano i suoi studenti di Industria 4.0?

Sanno di poter giocare un ruolo importante in questa partita. Tenga presente che nel nostro corso di laurea il tasso di disoccupazione a due mesi dal conseguimento del titolo è pari a zero. Anzi, nell'ultimo periodo ho potuto osservare un'accelerazione delle richieste da parte delle imprese di figure per il settore dell'automazione. Oramai gli imprenditori "prenotano" gli studenti quando ancora preparano la tesi di laurea. ●

Silvia Tartamella

RINNOVARE DALL'INTERNO PER VINCERE ALL'ESTERO

Adopters e non-adopters. La fotografia scattata da Federmeccanica vede le imprese suddivise in due macrocategorie, suggerendo implicitamente l'adozione di misure ad hoc. Con il Presidente Fabio Storchi abbiamo approfondito il tema alla luce del nuovo piano varato dal Governo.



L'indagine di Federmeccanica "Costruiamo insieme il futuro" ha il grande pregio di fare ordine su una materia molto complessa: Industria 4.0. Quali sono i principali risultati?

Prima di entrare nel merito della sua domanda vorrei fare una premessa. Nel gennaio scorso, Klaus Schwab, Presidente del World Economic Forum, ha aperto i lavori di Davos ricordando che siamo sull'orlo di una rivoluzione tecnologica destinata a modificare il nostro modo di vivere, di lavorare e di relazionarci l'un l'altro. Un evento che, nella sua dimensione, nei suoi possibili esiti e nella sua complessità, rappresenterà qualche cosa che il genere umano non ha mai sperimentato in precedenza. La consapevolezza di tutto ciò deve diventare per ciascun imprenditore e per ciascun cittadino il nuovo "abito mentale".

La nostra indagine sullo stato dell'arte dell'industria metalmeccanica nazionale va esattamente in questa direzione. Tra i molti risultati emersi mi limito a richiamare quello più rilevante costituito da una duplice realtà. Da una parte i temi di Industria 4.0 hanno iniziato a diffondersi presso imprese che abbiamo definito "adopters", vale a dire aziende che adottano già alcune delle tecnologie abilitanti per la realizzazione della smart factory. Dall'altra le imprese, nelle quali tale processo è ancora agli inizi, che abbiamo definito "non-adopters".

La presa d'atto di questa polarizzazione ci ha spinti a indicare la necessità e l'urgenza di sensibilizzare le nostre imprese e l'industria italiana verso il nuovo paradigma rappresentato dalla digitalizzazione dei processi organizzativi e produttivi. »

A proposito di questo obiettivo, nei giorni scorsi il Governo ha presentato il piano "Industria 4.0" proprio per promuovere la trasformazione digitale delle imprese. Qual'è il giudizio di Federmeccanica?

Lo giudichiamo molto positivamente. Con questo provvedimento il Governo dimostra di saper cogliere la direzione della trasformazione in atto dopo anni privi di una concreta ed efficace politica industriale. A questo proposito sono convinto che Industria 4.0 non significa solo investimenti in hardware e software, ma molto di più.



Sotto molti aspetti rappresenta la sfida per il "rinnovamento" del Paese. Una gara che si può vincere solo ponendo in essere un approccio sistemico. La fabbrica e l'innovazione, infatti, non sono singoli elementi, ma parti di un ecosistema complesso. Un ambiente - formato dai territori - nel quale è indispensabile diffondere l'atmosfera dell'innovazione, sostenere le startup e promuovere attivamente la cultura digitale. Obiettivi al perseguimento dei quali Federmeccanica dedica una parte considerevole delle proprie energie. Il nostro fine è contribuire a un rinnovamento che dalle imprese si deve propagare agli enti locali, alle università, alle scuole e alla società, chiamati ad agire in sincrono con le esigenze dei rispettivi sistemi produttivi.

Quali misure, secondo lei, verranno maggiormente utilizzate dagli imprenditori?

Le misure non sono ancora note nel dettaglio ma sono certo, sin da ora, che le imprese coglieranno questa opportunità. Quanto alle misure più efficaci penso che il primo posto spetti agli incentivi fiscali, come l'iper e super-ammortamento e al credito d'imposta alla ricerca. Saranno, infatti, necessari investimenti per l'ammmodernamento del capitale fisso, anche se la rapidità della trasformazione digitale non avrà i ritmi dell'elettronica di consumo dove le soluzioni si susseguono a velocità impressionante. Nell'Industria 4.0 non assisteremo alla repentina obsolescenza degli impianti, come accadde negli anni Ottanta con l'automazione e i primi robot. Negli anni a venire non dovremo affrontare significativi investimenti perché buona parte delle macchine e degli impianti, soprattutto quelle più recenti, potrà essere aggiornata da hardware e software che renderanno possibile la loro connessione e, attraverso questa, la realizzazione di piattaforme digitali integrate. Questa è la soluzione per rendere totalmente flessibili i processi produttivi, soddisfare l'esigenza di maggior produttività e la domanda di personalizzazione del prodotto migliorando, nello stesso tempo, la prestazione di servizio al cliente.

Nella vostra ricerca la distribuzione geografica delle aziende mette in luce anche come alcune province - per non parlare di due intere regioni, Sicilia e Sardegna - sembrano escluse da questo processo di trasformazione. È così?

Mi paiono risultati sostanzialmente coerenti con l'identità territoriale del nostro capitalismo industriale costituito da piccole e medie imprese in rete tra loro e da oltre duemila "multinazionali tascabili". Un imponente e competitivo sistema manifatturiero sviluppatosi lungo l'asse pedemontano del nord e lungo l'asse della via Emilia, che si salda poi con la dorsale adriatica, per arrivare infine nel Mezzogiorno, caratterizzato da una distribuzione dei distretti produttivi a macchia di leopardo.

Come pensa si possa superare il ritardo dei "non-adopters" nei confronti di Industria 4.0?

A questo proposito ho maturato il convincimento che nella sua fase d'implementazione il piano "Industria 4.0" richieda un ulteriore affinamento.

È indispensabile segmentarne le soluzioni in funzione non



**LA RINNOVATA CENTRALITÀ
DELLA PERSONA RICHIEDE
NUOVI SISTEMI PARTECIPATIVI,
CAPACI DI COINVOLGERE
I COLLABORATORI NEL
SUCCESSO DELL'IMPRESA**

solo delle esigenze espresse dai grandi gruppi internazionali e dalle “multinazionali tascabili”, ma anche delle piccole e medie imprese, così come delle filiere produttive, che costituiscono la struttura portante dell’industria italiana. In tale prospettiva Federmeccanica propone iniziative diversificate per “adopters” e “non-adopters”. I primi devono essere aiutati a percepire il “filo rosso” che unisce le diverse tecnologie e le varie competenze, nonché a comprendere le logiche economiche che permettono di sviluppare nuovi modelli di business. I “non-adopters”, al contrario, devono essere accompagnati in un percorso di apprendimento, premessa indispensabile per un approccio graduale a Industria 4.0.

Da ultimo, ma non certo per importanza, quale è la sua riflessione tra la rivoluzione industriale in atto e il capitale umano che deve realizzarla?

Un tempo, solo pochi anni fa, il lavoro coincideva con il sudore della fronte e la fatica manuale; oggi gran parte di questa fatica è stata sostituita dalle macchine.

L’affermazione e la valorizzazione della persona, che caratterizzano e caratterizzeranno sempre di più la Quarta Rivoluzione Industriale, rappresentano un cambiamento di fondamentale importanza. Nessuna macchina, nessun robot, nessun impianto complesso, infatti, può funzionare se non è guidato da un uomo o da una donna esperti e motivati. Questa rinnovata centralità della persona richiede la predisposizione di inediti ed efficaci sistemi partecipativi capaci di responsabilizzare e coinvolgere i collaboratori affinché contribuiscano al successo dell’impresa. L’originalità del nostro capitalismo, costituito da “sciame” di piccole, piccolissime e medie imprese, impone di individuare e iniziare a praticare una via italiana alla partecipazione. Imprese e lavoro devono affrontare una nuova sfida: apprendere a “fare insieme”. Ciò significa trovare nuove formule di collaborazione per gestire il rischio e creare valore in maniera condivisa. Il “rinnovamento contrattuale” che Federmeccanica propone in questi mesi alle organizzazioni sindacali va esattamente in questa direzione. ●



Nella trasformazione digitale le opportunità non riguardano solo un settore, ma tutto il sistema

UN INTERO PAESE IN GIOCO

di Elio Catania, Presidente Confindustria Digitale

NEGLI ULTIMI 15 ANNI il Paese ha accumulato un ritardo stimabile in circa 25 miliardi di euro l'anno di mancati investimenti in innovazione tecnologica rispetto alla media europea. I numeri del nostro gap digitale ormai li conosciamo bene, ce li raccontano con fastidiosa costanza le classifiche internazionali sugli indici produttivi, sull'adozione di Internet, sull'e-commerce, sulle competenze digitali. Si è investito poco in innovazione digitale e si è trasformato ancor meno il nostro sistema economico.

Oggi, tuttavia, possiamo dire di trovarci sulla soglia di una fase diversa. Si è diffusa, nella leadership pubblica e privata, la consapevolezza che trasformazione digitale, incremento di competitività e produttività, crescita economica sono processi che ormai si identificano e si influenzano reciprocamente. L'urgenza di passare all'execution caratterizza questa nuova fase.

Dobbiamo accelerare, essendo tuttavia consapevoli che le tecnologie di Internet esprimono le loro enormi potenzialità attraverso un'economia di rete, dove tutto è interconnesso e i confini fra settori sono sempre più labili. Digitalizzazione non è un tema tecnologico, ma di visione e di strategie che sempre più spesso si rivelano "disruptive" degli asset esistenti – e gli esempi su questo ormai

non mancano anche nel nostro Paese – e che innovano completamente il modo di fare impresa, i modelli di business, il modo di lavorare e di collaborare, la formazione e le competenze, il modo di fare Pubblica amministrazione e di concepire ed erogare i servizi pubblici.

Direi che vi sono due pilastri fondamentali su cui puntellare

l'impalcatura della trasformazione digitale del Paese: la Pubblica amministrazione e le Pmi.

Alla parte pubblica spetta creare le nuove condizioni quadro, sia in termini di servizi che di regole, indispensabili per sostenere il cambiamento e non ostacolare i processi innovativi. Abbiamo visto l'impatto positivo di un progetto vasto come la fatturazione elettronica verso la Pubblica amministrazione. Questo è grazie all'obbligatorietà e a tempi certi dello switch-off.

Altrettanta determinazione occorre per gli altri grandi progetti di digitalizzazione della Pubblica amministrazione già individuati, dallo

Spid (Sistema pubblico per la gestione dell'identità digitale) all'anagrafe unica, dal fascicolo sanitario elettronico alla scuola digitale, al sistema dei pagamenti. L'arrivo di Diego Piacentini (già vice presidente di Amazon) a Palazzo Chigi ci sembra un passaggio importante per accelerare sulle piattaforme di e-government. L'istituzione di un in-





terlocutore unico sul digitale, facente direttamente capo alla presidenza del Consiglio, è stata sempre da noi considerata un fattore chiave, addirittura abilitante, per imporre ritmo, qualità e risultati ai progetti di trasformazione digitale della Pubblica amministrazione.

Sul versante delle imprese, abbiamo l'impegnativo compito di portare quattro milioni di Pmi ad abbracciare la trasformazione digitale. Se la digitalizzazione è necessaria per qualsiasi impresa, lo è a maggior ragione per quelle piccole e medie. Tanto più per un tessuto economico come il nostro costituito per il 99% di piccole imprese, le quali contribuiscono a più del 50% del Pil.

Per un'azienda digitalizzarsi vuol dire mettere mano ai processi produttivi e organizzativi per acquisire efficienza, flessibilità, nuove capacità di competitive. Vuol dire diventare globali a prescindere dalla propria dimensione, compiendo un salto che la proietta direttamente sui mercati internazionali.

La decisione del Governo di scendere in campo con un piano articolato a favore di Industria 4.0, di cui siamo stati fra i promotori, costituisce una novità estremamente positiva in questa direzione.

È la prima volta, infatti, che possiamo contare su una politica industriale centrata sull'innovazione, da cui potranno derivare forti stimoli all'economia italiana. Ora la pri-

orità diventa come incidere sul territorio per scaricare a terra tutto ciò. Come far giungere il messaggio, le risorse e le opportunità alla più ampia platea di Pmi, che vanno aiutate in modo concreto ad abbracciare la trasformazione digitale. Per questo occorre mettere in atto un grande sforzo di collaborazione pubblico-privata, diretto a sensibilizzare imprenditori e management e a costruire percorsi che fattivamente conducano imprese e filiere sulla via dell'innovazione, in termini tecnologici, finanziari e di cultura aziendale.

È in questa chiave che Confindustria sta valorizzando il proprio ruolo di cinghia di trasmissione d'innovazione verso le imprese, impegnandosi in un grande progetto nazionale di politica industriale "Impresa 4.0 - Trasformazione competitiva digitale delle imprese e del Paese" che agirà in sinergia con il piano del Governo. Attuando in modo trasversale ai vari settori, valorizzando e mettendo a sistema le best practice già presenti sul territorio, la via italiana a Industria 4.0 che stiamo tracciando si basa su quattro pilastri: roadshow territoriali e focus group di informazione e formazione, per far conoscere i fondamentali della trasformazione digitale a imprenditori e amministratori delle aziende di piccole e medie dimensioni; creazione di una rete nazionale di Digital Innovation Hub, ovvero punti di innovazione in casa Confindustria, frutto »



di partenariati pubblico-privati, in cui accentrare competenze, informazioni, accesso alle risorse finanziarie, con l'obiettivo di supportare i progetti di trasformazione digitale delle imprese; piattaforme di filiera e reti d'impresa 4.0, ovvero ecosistemi capaci di supportare gli sforzi delle singole imprese digitalizzando l'intera supply chain. Per questo sosteniamo la realizzazione di piattaforme intorno a ecosistemi tipici del made in Italy, quali ad esempio, quelli della moda, del turismo, dell'alimentare.

La formazione di competenze digitali per i manager e per i dipendenti delle Pmi è uno dei pilastri fondamentali. Contiamo di formare circa 25mila dirigenti e circa 75mila dipendenti. Infine, le quote digitali nei Consigli di amministrazione. Prevediamo di sensibilizzare imprenditori titolari e consigli di amministrazione al tema della trasformazione digitale attraverso la realizzazione di apposite "Linee Guida" in cui raccomandare, fra l'altro, l'inserimento di almeno un consigliere esperto digitale nei Cda, l'inserimento di una sezione su innovazione digitale nella relazione di bilancio.

Una conferma importante di questo nuovo clima proviene dai dati sulla ripresa degli investimenti in Ict. A partire dal 2015 c'è stata un'accelerazione degli investimenti degli

operatori telefonici di rete fissa e mobile sull'infrastrutturazione a banda ultralarga, consentendo di accorciare le distanze in termini di copertura con il resto d'Europa. A giugno dell'anno scorso era stato raggiunto il 44% delle abitazioni con banda ultralarga superiore a 30 Mbps. Ora talloniamo la Francia, la cui copertura è pari al 45% delle abitazioni, mentre rimane il gap di copertura rispetto alla media Ue a 28 (71%). Ma il tasso di incremento degli interventi di infrastrutturazione – oggi il più elevato in Europa – fa ben sperare sull'allineamento dell'Italia alla media Ue entro il 2017.

Sempre nel 2015 la domanda di tecnologie digitali Ict è finalmente tornata con il segno positivo, passando dal -1,4% del 2014 al + 1,0%, trend di crescita che le nostre stime confermano per il prossimo triennio. È significativo che gli incrementi a due cifre riguardino le cosiddette tecnologie abilitanti, quali Cloud, Internet of things, piattaforme per la gestione web, Big data, mobile business, sicurezza, evidenziando che è in atto un vivace fenomeno di infrastrutturazione innovativa. Tuttavia, se contestualizzato nell'ambito dei servizi informatici e del software, che in volume rappresentano la parte più consistente del mercato digitale, è chiaro che il fenomeno riguarda ancora una frazione troppo limitata del Paese e avviene in modo ancora troppo lento e frammentato per produrre cambiamenti significativi.

Deve essere chiaro che quando si parla di trasformazione competitiva digitale, di Industria 4.0, non c'è semplicemente in gioco una nuova tecnologia o le istanze del settore Ict, ma la crescita e la produttività dell'intero sistema. Orientando gli investimenti pubblici e privati verso l'innovazione stiamo in realtà riprogettando il Paese in termini più competitivi e produttivi. È questa la prospettiva che abbiamo oggi di fronte e che siamo perfettamente in grado di tradurre in realtà. ●



Elio Cosimo Catania, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2001, è stato amministratore delegato di IBM Italia, presidente di IBM Latin America e di IBM Sud Europa, presidente e amministratore delegato di Ferrovie dello Stato e di ATM. Attualmente è presidente di Confindustria Digitale.

Verso nuovi scenari produttivi

IL CAMBIAMENTO CULTURALE NELLA FABBRICA DIGITALE

di Franco Stefani, Presidente Gruppo System



LA DIGITALIZZAZIONE della fabbrica è una evoluzione annunciata che porterà a cambiare in profondità l'approccio manifatturiero e che aprirà nuovi scenari produttivi con particolare riferimento all'internazionalizzazione. Noi come gruppo internazionale ci confrontiamo con il mondo già da tanti anni, per questo motivo ora rispetto al passato per noi non è cambiato molto. Già nel 1980, infatti, ci dovevamo confrontare con la Germania: in quegli anni vendevamo ai tedeschi la nostra esperienza

e la nostra tecnologia prodotta in Italia e dalla Germania ci hanno sempre ammirato come soluzionisti. Abbiamo saputo trovare per l'appunto le giuste soluzioni attraverso profonde analisi di processo, che sono alla base dell'agire. Noi italiani abbiamo la caratteristica di avere nel dna quella mentalità geniale che ci distingue a livello mondiale e che ci permette di essere i numeri uno in tanti settori. Dal punto di vista dell'impiantistica ceramica il nostro gruppo è leader mondiale per l'innovazione, per l'alto contenuto tecnologico e per la nostra capacità di esportare soluzioni di processo ovunque.

Manifattura digitale e l'analisi di processo

L'approccio verso una manifattura digitale è uno scenario che va raccontato e descritto tenendo ben presente l'aspetto culturale, poiché il passaggio da fabbrica tradizionale a fabbrica digitalizzata racchiude in sé anche una conversione di tipo culturale, una mutazione di pensiero da parte di tutti gli attori che fanno parte del mondo industriale. Questa evoluzione di processo non si compra al supermercato, ma richiede una presa di coscienza della reale volontà di acquisire questo cambiamento, di interpretarlo e poi successivamente di venderlo come valore al proprio mercato alla luce delle strategie commerciali.

Già da diversi anni noi siamo impegnati in questo processo di trasformazione. Ci troviamo di fronte a un cambiamento profondo, che prevede l'integrazione sempre più stretta delle tecnologie digitali nei processi industriali manifatturieri. Noi mettiamo a disposizione la nostra conoscenza, che è fatta di tecnologie, pacchetti di analisi e applicativi, oltre a sistemi di intercomunicazione alle macchine. »

Realizzare una fabbrica digitale significa modificare le procedure pre-esistenti a favore di sistemi digitali. Questo passaggio non sarebbe possibile se al centro del nostro agire, non mettessimo l'analisi dei processi per capire e comprendere dove siamo e dove vogliamo arrivare. La trasformazione dell'industria tradizionale implica un cambiamento a livello culturale e una serie di attività focalizzate sul passaggio da analogico a digitale, sulla modalità di raccolta e utilizzo dei dati per creare valore, sulla potenza di calcolo, sulla connettività e sull'interazione tra uomo e macchina.

Alla base di queste direttrici, vi è la centralità dell'analisi, che permette di agire sui processi esistenti al fine di modificarli con interventi mirati, funzionali e risolutivi finalizzati alla trasformazione dell'industria. Questa metodologia è resa tangibile dalla supervisione dell'uomo, che con la sua conoscenza è in grado di vedere il processo non solo nella sua globalità, ma in tutte le sue componenti. Il ruolo dell'uomo s'innalza e da manutentore diventa controllore poiché siamo di fronte ad un monitoraggio continuo della manifattura.

Quando si parla di Industria 4.0, significa capire se i processi che andiamo ad affrontare possono essere integrati e addirittura rivisti alla base. Noi italiani siamo un popolo che riesce a fare dell'innovazione reale, cioè apprendere le esigenze in qualsiasi parte della manifattura e trovare delle soluzioni completamente radicali e questo ci distingue nel nostro modo di essere. Quando si parla di evoluzione tecnologica, noi non ci accorgiamo che ci siamo già in questa evoluzione.

Lo scenario nell'industria ceramica

System rappresenta uno dei più importanti player a livello internazionale nell'automazione industriale per il settore ceramico e questo lo dobbiamo alla nostra capacità di saper trovare soluzioni radicali, alla nostra capacità di fare squadra, alla volontà di affermarci e alla prontezza al cambiamento. La fabbrica ceramica moderna si avvale di controller che sorvegliano i processi e in questo contesto di Industria 4.0, rappresenta uno tra i processi manifatturieri più spinti: non ce ne siamo accorti, ma oggi la moderna manifattura ceramica è già lungo questa linea.



NOI ITALIANI SIAMO CAPACI DI INTUIRE LE ESIGENZE DELLA MANIFATTURA TROVANDO SOLUZIONI COMPLETAMENTE RADICALI. È UN ASPETTO CHE CI DISTINGUE DA TUTTI I NOSTRI CONCORRENTI



ABBIAMO CREATO UN DIPARTIMENTO SPECIALE, DIGITAL INDUSTRIAL DESIGN, PER DEFINIRE UN NUOVO STANDARD NELLA MANIFATTURA CERAMICA

Ora il passo è di creare una manifattura dominata dall'informazione di processo e da sistemi informatizzati utili per condividere le informazioni, in modo da portare miglioramenti all'interno del sistema grazie a un processo di autoapprendimento. È una fabbrica che progredisce, che può dare delle indicazioni, accettare variabili e settaggi in modo automatico, fatti in precedenza dall'uomo. Già da diversi anni, all'interno di System, è stato creato un dipartimento speciale denominato Digital Industrial Design, del quale fanno parte ingegneri elettronici, ingegneri meccanici, ingegneri informatici, chimici e fisici con l'obiettivo di dare vita a uno dei modelli di Industria 4.0 per il settore ceramico, di riferimento, non solo in Europa ma in tutto il mondo.

Il nostro scopo è quello di definire un nuovo standard nella gestione della manifattura ceramica, proponendo un

vero e proprio servizio. Con questo principio di "Ceramica as a Service" i clienti potranno ridisegnare i loro processi produttivi e condividerli in un'applicazione integrata di utilizzo delle risorse.

In quest'ottica abbiamo sviluppato completamente al nostro interno, una piattaforma di servizi software di nome "Prime", che mira a controllare la capacità produttiva di interi stabilimenti, ottimizzando la qualità dei processi di controllo e la standardizzazione delle informazioni ricevute dagli impianti, per fornire strumenti di gestione volti al miglioramento della consapevolezza e della ripetibilità decisionale. Grazie a un'unica interfaccia grafica di ultima generazione e attraverso tecnologie 3D, lo stabilimento produttivo può essere rappresentato nella sua globalità e dinamicità, consentendo una ricostruzione virtuale dell'intero ciclo produttivo, dove tutti i sistemi sono connessi e possono condividere informazioni di retro-azione o di allineamento volti al miglioramento del processo stesso in tempo reale. La raccolta e l'analisi dei dati creano quel valore che permette di avere processi più veloci e più efficienti, così come di favorire la capacità di auto-diagnosi, di auto-adattamento e di controllo a distanza. System, da parte sua, è impegnata in prima linea già da anni nello sviluppo e attuazione della fabbrica digitale per creare un nuovo standard manifatturiero. Attraverso lo sviluppo interno di hardware e software, noi non solo abbiamo pieno controllo dei processi, ma possiamo anche intervenire sulle macchine indipendentemente dalla loro localizzazione grazie a una manutenzione predittiva, altro importante aspetto di questa nuova era industriale. Attraverso tecniche di "machine learning" è possibile creare all'interno della fabbrica ceramica un nuovo ecosistema collaborativo, dove le macchine apprendono dall'uomo la capacità di interpretare e intuire le relazioni che esistono fra i processi, mettendo in evidenza possibili soluzioni applicative fino ad oggi inimmaginabili. ●



Franco Stefani, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2005, è fondatore e presidente di System, gruppo modenese leader nel settore dell'automazione industriale. Conta oggi 8 divisioni e unità di business, 8 poli produttivi in Italia, Spagna, Cina e India e 36 società controllate in 26 paesi.

La digitalizzazione entra in ogni aspetto della produzione conferendole enorme flessibilità

ALL'ALBA DI UNA NUOVA RIVOLUZIONE

di Luca Tomassini, Presidente e Amministratore Delegato Vetrya

L'Industria 4.0 è un processo che porterà alla produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa. Il termine fu usato per la prima volta nel 2011 nella fiera di Hannover ed è stato al centro del World Economic Forum 2016 intitolato, appunto, "Mastering the Fourth Industrial Revolution".

L'Industria 4.0 racchiude la trasformazione e lo sviluppo di un nuovo modello industriale che collega diverse specializzazioni legate a Internet: l'automazione, l'Internet delle cose, il cloud computing e in generale i cyber-systems. Un'inarrestabile evoluzione che passa attraverso importanti rivoluzioni: la prima, del 1784, che ha visto la nascita della macchina a vapore e la conseguente meccanizzazione della produzione; la seconda, del 1870, quella della produzione di massa attraverso l'uso sempre più diffuso dell'elettricità, l'avvento del motore a scoppio e l'aumento dell'utilizzo del petrolio come nuova fonte energetica; la terza, del 1970, dovuta alla diffusione massiva dell'informatica alla base dell'era digitale. Con la quarta rivoluzione industriale, quella che stiamo vivendo, ogni ambito converge nella digitalizzazione. Tutto è trasformato in bit e questi bit possono viaggiare a una velocità incredibile grazie allo sviluppo della larga banda fissa e mobile. Grazie a questa rete digitale tutte le cose, gli

strumenti di lavoro, la robotica industriale, sono in grado di inter-operare tra loro per dare vita a un sistema virtualmente dotato di una intelligenza collettiva, e diffusa, alla base dello "smart manufacturing".

L'azienda "smart", infatti, beneficia di un incremento di



produttività dovuto alla capacità di tutte le parti che la compongono e che le permette di comportarsi come un'orchestra che si muove all'unisono, dove la capacità del sistema è superiore a quella delle sue singole parti. Il risultato di questa accresciuta intelligenza e autonomia del sistema fa sì che una "smart manufacture" sia in grado di mettere insieme due caratteristiche sino a oggi considerate in antitesi: la produzione di massa, basata su una forte standardizzazione e uniformità della produzione tale da assicurare economie di scala e, dall'altra, la personalizzazione del prodotto

in grado di soddisfare requisiti distintivi legati alle singole realtà produttive. Abbiamo quindi un "tool" per una produzione di massa dotato di un'altissima flessibilità in tempo reale. Nella "smart manufacture", in aggiunta alle tradizionali attenzione alle performance, il sistema ha una "self awareness", cioè è in grado di comprendere cosa non sta funzionando e come intervenire per migliorare sé stesso, facendo leva su una capacità di predizione



legata all'analisi in tempo reale dei dati digitali generati da tutti gli ambiti che concorrono al processo produttivo. Il "machine learning", attuale frontiera dell'intelligenza artificiale, sarà il differenziale competitivo che permetterà di sviluppare le fabbriche intelligenti. La digitalizzazione degli ambienti di produzione, sempre più interconnessi alle reti broadband che faranno scorrere la linfa vitale dell'informazione, avranno bisogno di proteggere i propri asset digitali, rendendo la cyber-security un pilastro della strategia di protezione del proprio valore. È evidente che l'industria manifatturiera tradizionale non ha possibilità di rispondere a questa sfida con le sue abilità. L'Italia, che dal dopoguerra vede nel settore manifatturiero uno dei suoi ambiti di punta ed è tuttora la seconda economia manifatturiera dell'Ue, deve conquistare la leadership in un settore il cui successo dipenderà dall'eccellenza nell'Industria 4.0; per questo c'è bisogno di una cultura che pervada l'industria e sia in grado di orientare l'imprenditoria nel cogliere queste enormi potenzialità. Il Piano per Industry 4.0 presentato dal governo italiano va salutato con soddisfazione e positività perché affronta la trasformazione digitale con un'ottica di sistema e con una strategia che punta a creare le condizioni che permetteranno alle aziende italiane di costruire il proprio percorso individuale, prendendo in considerazione tutti i fattori chiave per realizzare il cambiamento. Il Piano, inoltre, potenzia gli strumenti per facilitare gli investimenti in tecnologia, ricerca, trasferimento di innovazione e in co-innovazione. Di rilievo il focus dedicato alla diffusione massiva di competenze che coinvolge la scuola, l'università e il mercato. Mettere al centro le persone e le loro competenze è fon-

damentale per fare in modo che l'industria italiana possa crescere con il digitale, ora e nel lungo periodo, con effetti positivi sull'economia e sulla società. Un volano di sviluppo che dovrà saper rispondere anche a una ulteriore sfida, quella occupazionale. Un recente rapporto di Forrester indica che entro il 2021 l'automazione avrà eliminato il 6% dei posti di lavoro negli Usa, lavori legati ad attività facilmente replicabili da una macchina. Il mondo della produzione disporrà rapidamente di interfacce human-machine che abatteranno le barriere culturali ancora presenti nell'adozione di tecnologie avanzate. Tutto ciò non può che prevedere, come nel passato, una risposta legata alla necessità di investire nella cultura e nella formazione della forza lavoro. Solo puntando su competenze difficilmente replicabili da una macchina, e quindi legate alla capacità creativa umana, sarà possibile ancora una volta superare la preoccupazione per la "disruption", inevitabile, della realtà lavorativa presente, per cavalcare le maggiori opportunità della nuova industria 4.0. ●



Luca Tomassini, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2015, è fondatore, presidente e amministratore delegato di Vetrya, gruppo specializzato nei servizi digital e soluzioni per reti di telecomunicazioni broadband. Presente dal 2013 anche negli Stati Uniti, nella Silicon Valley ha aperto uffici commerciali in Sud America, Portogallo, Spagna e Germania.

Processi controllati e sempre più integrati, i benefici coinvolgono anche l'agroalimentare

INNOVAZIONE NEL CUORE DEL MADE IN ITALY

di Bruno Veronesi, Presidente Gruppo Veronesi

IL PIANO NAZIONALE Industria 4.0, presentato di recente dal Governo, contiene varie e apprezzabili novità. A differenza di progetti analoghi, che hanno stanziato imponenti risorse (è il caso del governo francese, che con Industrie du Futur ha messo in campo dieci miliardi di euro di fondi pubblici), quello italiano è incentrato su una cabina di regia che coinvolge i ministeri competenti e il mondo della ricerca, lo stimolo agli investimenti privati, lo sviluppo delle competenze – a partire dalla scuola – la creazione di brevetti e imprese innovative.

Il ruolo dei grandi gruppi

Vanno nella direzione giusta gli strumenti pubblici di supporto previsti, come il rifinanziamento per 900 milioni del Fondo di garanzia per le nuove imprese, un miliardo di euro per i contratti di sviluppo finalizzati agli investimenti 4.0, cento milioni per sostenere le catene digitali di vendita. Queste misure dovranno però confrontarsi con la generale arretratezza delle imprese italiane nell'adozione delle tecnologie informatiche, in particolare quelle rivolte alla gestione dei clienti, e dei programmi di formazione, l'estrema frammentazione del nostro sistema industriale, l'eccesso di regolamentazione e burocratizzazione, a livello centrale e territoriale. E con la lunghezza degli iter legislativi, che in questo caso auspichiamo possano essere più rapidi che nel passato.

La scommessa, insomma, è tutta da giocare e richiama alle proprie responsabilità i grandi gruppi industriali, che dovranno essere uno dei motori dell'evoluzione 4.0 del made In Italy. Una responsabilità che non deve spaventare quelle imprese che, come il nostro Gruppo, hanno sempre messo al centro delle proprie strategie gli inve-



stimenti in innovazione (92 milioni di euro nel 2015, in crescita rispetto all'anno precedente), per accrescere eccellenza ed efficienza di prodotto e processo, alla continua ricerca della creazione di valore lungo tutta la filiera.

Le opportunità per l'agroalimentare

Il Piano del Governo coinvolge anche il ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali e prevede misure che potranno avere impatti d'innovazione sul comparto agroalimentare, di fondamentale importanza per l'Italia. Ecco alcuni dei punti che ci sembrano di maggior rilievo: accesso delle imprese agricole, dei contoterzisti e dell'a-

groindustria alle misure di sostegno agli investimenti, come l'ammortamento al 250% per l'acquisto di tecnologie 4.0; investimenti per favorire l'accesso delle imprese alla banda ultra-larga, in coordinamento con le risorse dei fondi europei; rilancio ed estensione dei contratti di sviluppo anche per le imprese agricole e la filiera agroalimentare; infine, potenziamento della ricerca agricola e agroalimentare con il Crea (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria, ndr). Si tratta di misure che, assieme alle altre, potranno accelerare la competitività dell'impresa agroalimentare italiana, a livello globale, agendo sulle leve della produttività, qualità, flessibilità e velocità, che nel nostro comparto fanno sempre il paio con la sostenibilità ambientale, la salvaguardia dei consumatori e la sicurezza dei lavoratori.

Innovazione, prima e dopo la rivoluzione 4.0

Il nostro Gruppo ha sempre avuto un'attenzione particolare e costante ai settori d'innovazione che oggi caratterizzano la rivoluzione 4.0, talora giocando il ruolo del pioniere. La filosofia Veronesi va nella direzione di quella che oggi è chiamata "smart industry": investire nelle tecnologie d'avanguardia, generare innovazione. Interfaciare i processi aziendali e acquisire dati, al servizio della qualità e della riduzione dei costi.

Il lavoro, nelle nostre aziende, prevede la selezione e l'introduzione delle macchine e dei software all'interno dei processi produttivi, in funzione della loro integrabilità nel sistema informativo aziendale e con un occhio attento anche all'adattabilità con le reti dei fornitori e distributori coi quali lavoriamo. Una gestione aperta, insomma, che usa la tecnologia per condividere il valore lungo tutta la filiera. E che ci porta a una gestione aziendale sempre più integrata, rapida, efficiente, sviluppando le competenze e il capitale umano. Quest'impostazione ci ha portati a uno sviluppo continuo e costante di strumenti di analisi gestionale e raccolta dei dati, che oggi si traducono in un vantaggio competitivo.

Il nostro processo produttivo viene sempre più segmentato e controllato, coinvolgendo anche i processi logistici, così che questi possano essere tenuti sotto controllo e ottimizzati, aumentando l'efficienza e garantendo gli standard di sicurezza del prodotto, specie per quanto riguarda la delicata "catena del freddo" che caratterizza le attività di trasformazione e commercializzazione dei prodotti alimentari. Da anni, gli automezzi che trasportano il nostro prodotto fresco sono connessi in rete e interfacciati con sistemi di controllo che ricevono dati in tempo reale:

temperatura, apertura delle porte, posizione, percorrenze. La stessa impostazione si trova nei nostri stabilimenti di produzione, dove rileviamo i pesi degli animali e delle sottoparti in maniera sempre più specifica, così da tenerci allineati agli standard e conoscere in tempo reale eventuali scostamenti. I dati d'allevamento, inoltre, sono tradotti in indicatori di risultato, con l'obiettivo di migliorare il ciclo produttivo e diventano un patrimonio di tutte le funzioni aziendali interessate, dalla produzione al commerciale, evitando inutili duplicazioni e sovrapposizioni.

Di recente, inoltre, abbiamo iniziato ad analizzare come le variazioni meteorologiche possano impattare sulle vendite. I dati generati nell'ambito dei processi aziendali sono processati all'interno di un sistema che lavora con algoritmi specifici e in continua evoluzione.

L'obiettivo per noi è chiaro: usare lo sviluppo informatico, per ottimizzare le decisioni umane e aumentare il livello d'integrazione. Oggi più che mai, siamo convinti che l'automazione delle singole fasi sia inefficace. L'integrazione complessiva è, invece, un processo virtuoso, anche perché ci consente di valorizzare tutte le competenze umane presenti in azienda, trasformando gli impiegati in contributori proattivi, aumentando la "safety" del consumatore e la "security" dei lavoratori.

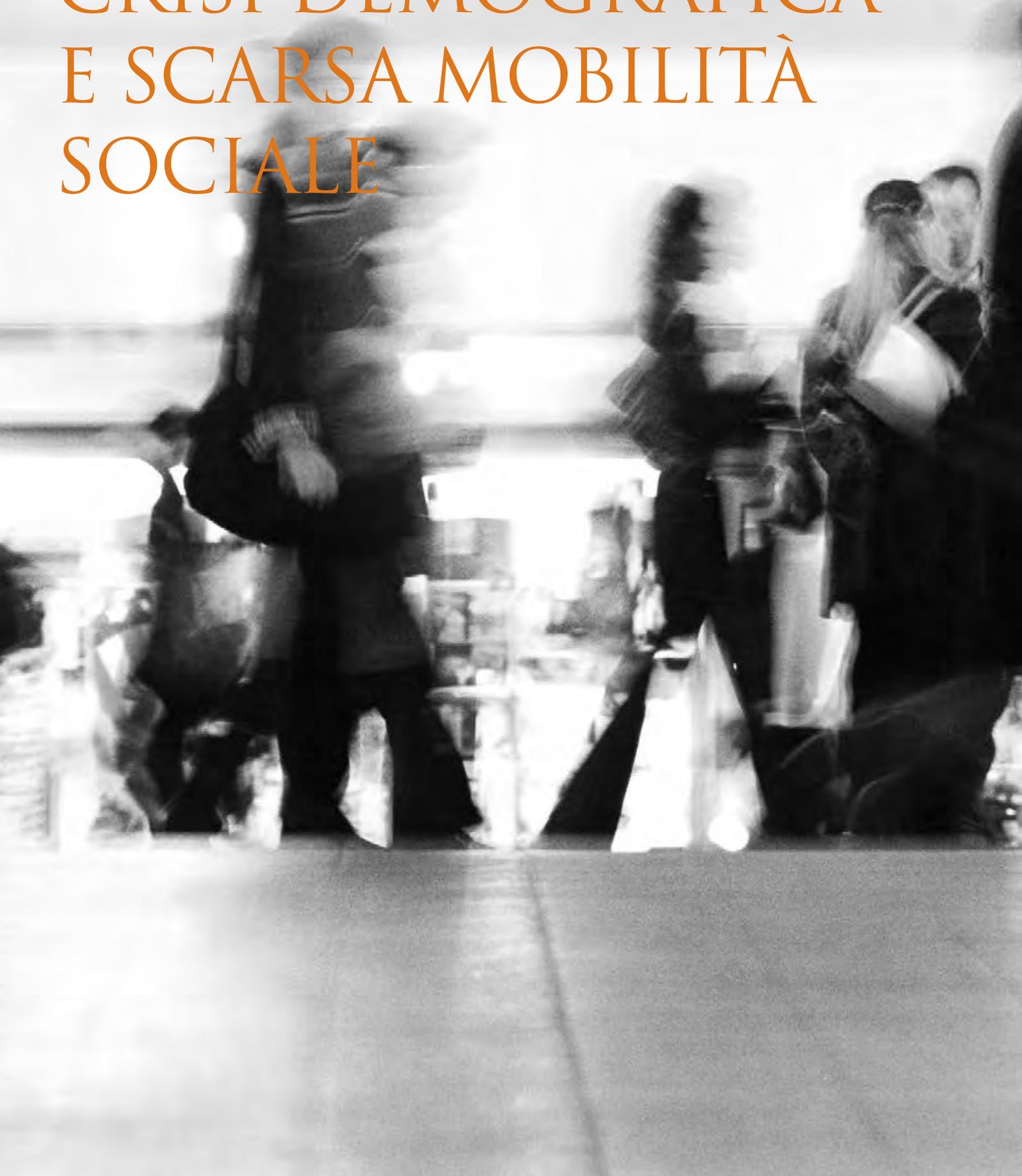
Quest'impostazione ci consente anche di evitare i "compartimenti stagni" all'interno delle aziende. I dati relativi ai prodotti, incluse le etichette e i materiali promozionali, ad esempio, oggi sono messi a disposizione su una piattaforma unica, che consente la collaborazione e minimizza la perdita d'informazione e i disallineamenti, garantendo una gestione più serena dei processi e delle sinergie tra le funzioni aziendali. Un esempio di come l'innovazione debba sempre essere finalizzata al benessere delle persone e alla qualità delle relazioni, a tutti i livelli. Anche questa è la scommessa della rivoluzione 4.0. ●



Bruno Veronesi, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2004, è a capo del Gruppo AIA, che ha sviluppato fino a farlo diventare leader a livello nazionale e tra i primi europei nella produzione e distribuzione di carni avicole fresche. È presidente della Veronesi Holding che riunisce le attività del Gruppo.

Se non si cambia sono in pericolo la crescita e il futuro del Paese

CRISI DEMOGRAFICA E SCARSA MOBILITÀ SOCIALE





FOCUS

L'Italia appare bloccata da una dinamica demografica che non riparte e un ingresso sempre più tardivo nel mondo del lavoro da parte dei giovani. Nel confronto europeo siamo indietro sulle politiche di sostegno ai disoccupati e in quelle per la casa e contro l'esclusione sociale. Se protratta nel tempo, questa condizione avrà pesanti ricadute sul sistema pensionistico, sul welfare e sullo stato di salute di tutto il Paese. Ne parliamo nelle pagine a seguire con le interviste ad Alessandro Rosina, Giuseppe De Rita e Giancarlo Gasperoni e con l'intervento del Cavaliere del Lavoro Niccolò Branca di Romanico.

SOSTENERE I GIOVANI

In Europa il nostro è il paese con il maggior numero di persone che non studiano e non lavorano. Alessandro Rosina, docente di demografia e statistica sociale all'Università Cattolica di Milano, spiega che bisogna invertire la tendenza incoraggiando i giovani a migliorare il proprio bagaglio di competenze.



Nel suo libro "NEET – Giovani che non studiano e non lavorano" analizza uno dei principali problemi del nostro Paese e della sua "mobilità sociale inceppata". Quali sono le principali caratteristiche del fenomeno e quali danni comporta?

L'Italia presenta, in termini assoluti, il maggior numero di giovani che non studiano e non lavorano in Europa. Si trovano in tale condizione oltre 2,2 milioni di persone in età 15-29, l'equivalente di una regione italiana di media grandezza. Come incidenza relativa siamo secondi solo alla Grecia. L'apice è stato toccato nel 2015 arrivando a 25,7%, per poi scendere leggermente al 22,7% nei primi mesi di quest'anno. Il dato era comunque uno dei più elevati nel mondo sviluppato già prima della crisi (oscillava attorno al 19%).

Il costo sociale, stimato dall'Eurofound, è pari all'1,2% del Pil europeo, si sale a valori attorno al 2% in Italia. Vi sono

poi però anche costi individuali, sia materiali che psicologici, di difficile quantificazione. Per chi rimane a lungo in questa condizione il rischio è anche di lasciare segni negativi persistenti nel resto del percorso di vita e lavorativo.

Con quali politiche gli altri paesi favoriscono la mobilità sociale e noi potremmo prendere esempio da loro?

I motivi della maggiore incidenza in Italia di tale fenomeno rispetto al resto d'Europa sono sostanzialmente tre: le carenze dell'offerta, i limiti della domanda, l'inadeguatezza degli strumenti di incontro tra domanda e offerta. Molti giovani si trovano, all'uscita dal sistema formativo, carenti di adeguate competenze e sprovvisti di esperienze richieste dalla aziende.

Molti altri, pur avendo elevata formazione e alte potenzialità, non trovano nel sistema produttivo italiano posizioni all'altezza delle loro capacità e aspettative.

E, infine, mancano strumenti efficaci per orientare e supportare i giovani nella ricerca di lavoro. Siamo, del resto, uno dei paesi europei che meno investono in formazione terziaria, in politiche attive del lavoro, in ricerca e sviluppo. Sono queste voci cruciali per incoraggiare un ruolo attivo e intraprendente delle nuove generazioni nella società e nel mercato del lavoro.

Nel nostro Paese c'è un'enorme attenzione ai problemi delle pensioni e una, invece, ridotta ai problemi dei giovani: anche questo accentua la rigidità sociale?

La spesa sociale italiana è molto più squilibrata a sfavore delle nuove generazioni rispetto agli altri paesi sviluppati. Alle voci relativi alle pensioni e alla salute pubblica destiniamo quanto, se non di più, della media europea, mentre siamo sensibilmente sotto per le voci che riguardano il sostegno ai giovani disoccupati, le politiche della casa e contro l'esclusione sociale. Si tratta tra l'altro spesso di



spesa inefficiente perché meno in grado, a parità di investimento, di ridurre le disuguaglianze sociali.

La conseguenza è che ci troviamo con livelli particolarmente alti sia di deprivazione dell'infanzia, sia di rischio di povertà delle giovani coppie con figli.

Siamo quindi, nei fatti, un paese che investe poco e male le sue risorse pubbliche a favore delle nuove generazioni.

Dal punto di vista demografico, che problemi pone la scarsa mobilità sociale e il fatto che i giovani non entrano o entrano tardi nel sistema economico?

Il fatto di entrare tardi e male nel mondo del lavoro, spesso trovandosi intrappolati in zone grigie di sfruttamento e scarsa valorizzazione, produce varie conseguenze negative sul versante sociale, economico e demografico: vari studi mostrano come nel corso della vita si tenda ad avere più basse remunerazioni, quindi anche minori contributi e più basse pensioni. Ne consegue anche una posticipazione e una revisione al ribasso dei progetti familiari, andando quindi ad accentuare la bassa natalità. A subire maggiormente questi effetti sono soprattutto i giovani con minori risorse economiche e culturali della famiglia di origine, frenando così ulteriormente la mobilità ascendente.

Quali modifiche al welfare e al sistema formativo sarebbe necessario introdurre?

Per favorire la mobilità sociale è necessario che il sistema di istruzione migliori la sua capacità di dare continuità ai

percorsi formativi dei ragazzi delle classi sociali più basse, che rischiano maggiormente di diventare "drop out" o uscire con bassa motivazione e basse competenze, non solo tecniche ma anche trasversali.

Vanno incoraggiati a migliorare la propria dotazione di competenze attraverso un miglior orientamento e maggior sviluppo delle modalità di work-based learning, che incentivano al fare e rimotivano rispetto all'apprendimento. Molti sono anche talenti poco stimolati dall'ambiente familiare e dal contesto sociale circostante.

Vanno aiutati a riconoscere le proprie potenzialità e a trovare il piacere di migliorarle e metterle a frutto con successo. Questo riguarda anche la transizione scuola-lavoro, che va favorita attraverso politiche attive efficaci seguendo i migliori esempi europei.

Il maggior canale per trovar lavoro in Italia è ancora quello informale, basato soprattutto sulle conoscenze parentali e anche la qualità del lavoro e la remunerazione più che ai talenti dei singoli sono connesse alla capacità di promozione della famiglia di origine.

Va, inoltre, migliorata la qualità della presenza delle nuove generazioni nelle imprese e la capacità delle imprese di trasformare tale qualità in vantaggio competitivo sul mercato.

È anche necessario consentire ai giovani che vivono in contesti sociali e territoriali più svantaggiati di creare nuovo lavoro fornendo finanziamenti e strumenti adeguati per farlo con successo. ●

Paolo Mazzanti

RITROVARE L'OTTIMISMO

L'Italia di quarant'anni fa era più fiduciosa. Oggi, afferma Giuseppe De Rita, presidente del Censis, il Paese si è ripiegato su sé stesso e sembra accontentarsi del proprio passato. I giovani non credono nell'università e non scommettono su progetti di genitorialità.



Quali sono i benefici di una spiccata mobilità sociale?

La mobilità sociale esprime la vitalità di una comunità e rappresenta un elemento molto forte di una società in crescita. La gratificazione e la gioia di chi riesce a fare carriera, ad avviare un'attività autonoma, hanno il pregio di estendersi a tutta la società. Negli anni Settanta, per esempio, le persone erano mediamente più soddisfatte, sentivano di poter vincere la loro sfida personale e questo accadeva nonostante fossero anni bui per la nostra Repubblica a causa della lotta al terrorismo politico ed eversivo. La mobilità è una grande medicina per la società moderna; senza di essa c'è frustrazione, rancore e rinserramento in sé stessi.

In che relazione stanno mobilità sociale e crisi economica?

La crisi ha accentuato un irrigidimento che era in corso da tempo. A differenza degli anni Sessanta, Settanta e anche Ottanta, durante i quali la fame, specialmente all'inizio, e poi la voglia di crescere e affermarsi spingevano le persone a lottare per salire ai "piani alti", dagli anni Novanta in poi il Paese si è adagiato su quello che aveva ottenuto e anche la stessa mobilità territoriale, che ha visto tantissima gente emigrare dal Mezzogiorno verso il Nord, si è interrotta.

Oggi non esistono vincoli strutturali alla mobilità in quanto tale, ma a pesare sono soprattutto fattori culturali. Si è esaurita la spinta antropologica e si preferisce restare come si è adesso. Non parlerei di pigrizia, che attiene alla psicologia individuale, quanto di un generale sentimento di indolenza, proprio della psicologia collettiva.

Che ruolo gioca l'università nella mobilità sociale?

In Italia gli studi universitari sono stati per molto tempo un grande fattore di crescita e mobilità sociale.

Anzi, mentre in alcune parti d'Italia si poteva crescere facendo l'artigiano o l'imprenditore, in ambienti urbani e borghesi la laurea era vista come l'unico strumento in grado di garantire il miglioramento della propria condizione sociale.

In altre parole, non si poteva "galleggiare" restando geometri e ragionieri, ma bisognava diventare architetti e commercialisti.

Oggi questa convinzione è crollata in maniera rovinosa e i giovani non credono più che l'università rappresenti la scala mobile per arrivare in alto. Da qui deriva anche il calo degli iscritti osservato ultimamente.

Ma secondo lei è vero che l'università non è più un ascensore sociale?

È così, ma ne siamo anche responsabili. Per anni abbiamo giustificato socialmente giovani che, una volta iscritti, restavano per troppo tempo "parcheeggiati" pensando che frequentare l'università fosse comunque un modo per accedere a una cultura alta.

Oggi ci siamo resi conto che questo non ha consentito loro di accedere a professioni qualificate e che la sfida ai piani alti si gioca studiando all'estero, parlando più lingue e facendo tirocini in qualche grande banca.

Anche l'università stessa ha creato molte illusioni.

Si pensi a tutto quello che è nato sotto la sfera della comunicazione, una scommessa che non ha creato nulla di nuovo.

L'Italia ha anche un grosso problema demografico. Con una proporzione di 161 over 64 ogni cento giovani sotto i 15 anni, il nostro è uno dei paesi più vecchi al mondo. Cosa si può fare per cambiare la tendenza?

Le dinamiche demografiche hanno ritmi cinquantennali. Nell'immediato dopoguerra eravamo preoccupati dal fatto che nascessero troppi bambini e abbiamo visto che il ciclo è cambiato dopo 40 anni.

Personalmente ritengo improbabile che la situazione possa cambiare dall'oggi al domani semplicemente grazie a incentivi economici o a un maggiore numero di asili nido. Il fatto è che oggi il giovane italiano medio preferisce porsi altre sfide interiori, umane ed esistenziali, piuttosto che quella di diventare padre o madre.

Le conseguenze di questa dinamica sono tante: aumenta il numero di malati cronici, si fa sempre più fatica a gestire la previdenza e i giovani si sentono sempre più gravati dal peso degli anziani e non hanno più il gusto di progettare il proprio futuro.

A proposito di previdenza, ci saranno secondo lei problemi di sostenibilità nel tempo e di equità?

Certamente. Non possiamo ritenere sostenibile un sistema che in cui le nostre pensioni vengono pagate da persone, nella fattispecie giovani e immigrati, che un trattamento analogo non lo percepiranno mai.

È una modalità un po' vampiresca, direi. Nonostante ciò continuiamo ad erogare pensioni di buon livello a ultra 65enni, che magari continuano a percepire un reddito anche da un secondo lavoro.



C'è consapevolezza della gravità della situazione?

Sì, ma quando si affronta l'argomento nessuno si spinge ad attaccare l'anziano come categoria perché si tratta dello stesso anziano che aiuta le coppie a pagare il mutuo, regala i soldi ai nipoti e contribuisce a formare il reddito familiare. Proprio per questo motivo non penso, come da alcuni invece ipotizzato, che in futuro quella che è stata un tempo la lotta di classe si trasformi in una lotta fra generazioni.

Il tema dell'immigrazione, insieme al terrorismo internazionale, è in cima alle preoccupazioni italiane ed europee. Perché siamo a questo punto e cosa si può fare?

L'Italia non era pronta ad accogliere questo flusso di immigrati perché fino a quarant'anni fa noi stessi eravamo un paese dal quale si emigrava. Solo adesso stiamo faticosamente creando una nostra via all'integrazione. Cambiare un sistema e maturare la capacità di gestire i centri di accoglienza e le relative risorse economiche non si fa in poco tempo e rappresenta, al tempo stesso, anche una trasformazione radicale del modo di pensare.

Se ci guardiamo indietro, fortunatamente in Italia non sono mai esplose tensioni pari a quelle di altri paesi. Il Governo sembra volere puntare sui piccoli comuni, sui borghi e credo che in fondo questa non sia altro che una riscoperta di un modo antico dell'Italia di vivere il rapporto etnico. ● (s.t.)

UN PAESE IMMOBILE

Per Giancarlo Gasperoni, professore ordinario di Sociologia generale all'Università di Bologna, la struttura produttiva composta in maggioranza da pmi, insieme a un mercato del lavoro debole e a un sistema universitario poco attraente, spiegano la modesta mobilità sociale in Italia.

Mobilità sociale e crescita economica. C'è correlazione fra i due fenomeni? E qual è la situazione italiana?

Per un periodo molto lungo la crescita economica ha favorito la trasformazione della struttura occupazionale (con una riduzione delle occupazioni manuali e un'espansione di quelle di livello medio-alto) e la democratizzazione dei processi di istruzione; grazie a questi processi ogni generazione è riuscita, nel complesso, a migliorare la propria situazione rispetto alla generazione precedente. Dunque è evidente che la crescita contribuisce alla mobilità sociale "assoluta". La mobilità "relativa" è assai più problematica: la crescita economica si può avere (e, anzi, quasi ovunque accade proprio così) anche quando le famiglie più avvantaggiate riescono a trasmettere ai loro figli – grazie alle maggiori risorse materiali, culturali e sociali a loro disposizione – maggiori opportunità di raggiungere un alto grado di istruzione e un lavoro di rango elevato. Semmai l'assenza di mobilità sociale può comportare problemi di disuguaglianza e di coesione, nonché di mancata valorizzazione dei talenti. L'Italia soffre di una cronica debolezza da questo punto di vista.



Quali sono le cause storico-culturali e quali, invece, i fattori contingenti che rendono modesta la mobilità sociale in Italia?

Le cause sono tante e più o meno note e spaziano dalle secolari differenze territoriali all'influenza della Chiesa, dall'arretratezza economica allo scarso rendimento delle istituzioni e ai rapporti uomo-donna.

Richiamerei l'attenzione su alcuni elementi rilevanti per la sfera dell'istruzione. In primo luogo, l'economia si caratterizza per un'incidenza elevata di piccole imprese, a conduzione familiare; ciò ha spesso portato a una scarsa incentivazione al conseguimento di elevati livelli di istruzione tra i figli della classe media autonoma e a un ridotto reclutamento di talenti dall'esterno. In secondo luogo, storicamente ci sono state poche opportunità lavorative per giovani ben istruiti, a causa della scarsa presenza di grandi aziende (con assetti organizzativi complessi e importanti piani di investimento) e dell'accesso limitato al lavoro nella Pubblica amministrazione. In terzo luogo, forse più che altrove, in Italia per molti gruppi la mobilità sociale ascendente è passata per la



mobilità geografica: i flussi migratori, sia oltreconfine sia interni, hanno caratterizzato la storia italiana. Questi flussi continuano ancora oggi, ad esempio nel sistema universitario, e assumono forme anche nuove come la “fuga dei cervelli”.

Quali le responsabilità dell’università, quali quelle delle famiglie?

È difficile, e forse neppure opportuno, addossare responsabilità a questa o quell’istituzione. Ad ogni modo, in Italia l’istruzione universitaria è molto meno diffusa di quanto si possa pensare. Secondo l’ultimo rapporto “Education at a Glance” dell’Ocse, solo il 18% dei 25-64enni italiani (gli individui che possiamo considerare attivi o attivabili per il mercato del lavoro) ha conseguito un titolo universitario; l’incidenza di laureati migliora, sì, fra i più giovani, ma di poco (il 25% fra i 25-34enni). Molti giovani si iscrivono agli studi universitari per poi abbandonarli e si può discutere se sia l’università ad espellerli, i giovani a fare scelte sbagliate o la scuola a non fornire loro una preparazione adeguata.

Anche le famiglie svolgono un ruolo centrale: è nel contesto familiare che i giovani possono attingere, in misura prevalente, a risorse cruciali per la riuscita scolastica e quindi anche lavorativa.

Negli ultimi anni è stato evidenziato come il problema non sia tanto la fuga di cervelli, quanto la modesta capacità di attrarne dall’estero. Condividi?

Se l’Italia abbraccia, com’è giusto che sia, la filosofia dei programmi di scambio Erasmus e i principi sottesi alla libera circolazione delle persone, non ci si può lamentare se i giovani perseguono carriere al di là dei confini nazionali. Il problema, effettivamente, è il non riuscire a dar vita a una salutare circolazione dei cervelli, e questo da due punti di vista: l’incapacità del sistema universitario di attirare flussi consistenti di studenti di qualità da altri paesi; l’incapacità del mercato del lavoro (e del sistema sociale nel suo complesso) a “riportare a casa” i talenti che vanno a lavorare all’estero, di fatto trasformando i loro percorsi in casi di emigrazione quasi-permanente.

Migliorare la mobilità sociale del Paese richiederà molto tempo e forse anche più di una generazione. Quali interventi potrebbero avviare nel frattempo il processo?

È particolarmente avvilente la scarsa attenzione dedicata alla riforma del sistema scolastico italiano, che quasi da sempre si prefigge solo in misura il compito di formare in maniera adeguata i giovani italiani. I risultati del Programme for International Student Assessment (Pisa) parlano chiaro: in Italia troppi quindicenni scolarizzati hanno livelli di competenza che non sono all’altezza delle esigenze richieste da un mondo globalizzato. I recenti tentativi di riforma fanno poco per cambiare l’assetto di base. Serve anzitutto un ripensamento radicale del sistema di formazione, reclutamento e incentivazione degli »



IL TUO GIORNALE.IT

Emozione
Straordinaria

Creato da te
in modo semplice
stampato da noi
come un quotidiano

Da oggi puoi ...raccontare un momento della tua vita, rendere speciale il ricordo di un compleanno, del tuo matrimonio, degli avvenimenti della tua scuola, di una sagra, di un appuntamento sportivo.

La carta stampata, luogo in cui custodire la "memoria" di un giorno importante, tuo o di chi ti è più vicino.

Tu inserisci i testi, le foto, le riflessioni, la pubblicità.

Noi lo stampiamo con gli standard dei quotidiani.

Consegnato dove vuoi, da sfogliare con gli amici.

www.iltuogiornale.it

la piattaforma semplice per realizzare un giornale speciale, il TUO.  

insegnanti; anche se fosse attuato subito, esso sortirebbe effetti rilevabili solo nel lungo termine.

L'Italia cresce molto poco dal punto di vista demografico e sta diventando un paese sempre più anziano. Anche questo trend influisce sulla mobilità sociale?

Senz'altro. Sottolineerei un aspetto spesso trascurato: non solo ci sono relativamente pochi giovani rispetto al passato e rispetto al profilo demografico complessivo del paese, ma una quota crescente di tali giovani è di origine immigrata. Le cosiddette prime e seconde generazioni hanno maggiori difficoltà scolastiche rispetto agli autoctoni, si addensano nei percorsi formativi meno qualificanti e hanno

un migliaio di diplomati eccezionali, caratterizzati da percorsi scolastici di alto livello e voti di maturità pari a 100. I risultati, raccolti un anno dopo il conseguimento del diploma, restituiscono alcune sorprese.

Ad esempio, una quota, contenuta ma non trascurabile, di diplomati meritevoli decide di rinunciare alla prosecuzione degli studi; alcuni studenti dotati si iscrivono sì all'università, ma intendono non procedere oltre la laurea triennale o addirittura abbandonare gli studi prima di conseguire un titolo universitario.

Sentiti di nuovo dopo alcuni altri anni, molti studenti sono comunque in ritardo rispetto alla durata legale del loro corso di studi e/o si pentono della scelta fatta.



minori probabilità di proseguire gli studi a livello universitario. In altre parole, sta emergendo, ormai da tempo, una forma di segregazione scolastica aggiuntiva rispetto a quelle consolidate, con evidenti implicazioni per i destini sociali delle persone interessate.

Negli anni scorsi ha approfondito la sua analisi occupandosi dei candidati al Premio Alfieri del lavoro, promosso ogni dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro. Quali elementi l'hanno colpita?

Premetto che la rilevazione promossa dalla Federazione si incentra un collettivo che ogni anno comprende oltre

I diplomati si distinguono per una certa variabilità delle loro origini socio-familiari, il che è un bene, ma tali origini comunque influiscono sulle loro decisioni formative, e in particolare le limitano quando le famiglie di provenienza sono meno avvantaggiate.

Ancora, i candidati ad Alfieri percepiscono un'Italia nettamente non meritocratica, specie per quanto concerne il sistema politico, la Pubblica amministrazione e il sistema di imposizione fiscale; ma neppure il mercato del lavoro ha un'immagine particolarmente positiva, in quanto la maggior parte dei diplomati lo considera poco propenso a premiare i meritevoli. ●

Per la prima volta la fascia 25-40 anni non migliorerà la propria condizione sociale

UNA GENERAZIONE IN UN VICOLO CIECO

di Niccolò Branca di Romanico, Presidente e Amministratore Delegato Fratelli Branca Distillerie

PER GRAN PARTE del XX secolo la crescita economica e il maggiore accesso all'istruzione superiore hanno fatto sì che in Italia la mobilità fosse generalmente ascendente. La frenata è cominciata negli ultimi decenni, con il rallentamento dell'economia. Oggi le persone che hanno un'età tra i 25 e i 40 anni rappresentano la prima delle generazioni nate nel Novecento impossibilitata a migliorare la propria posizione sociale rispetto a quella dei genitori. I dati più aggiornati ci confermano che ormai ci troviamo in una condizione di mobilità discendente.

Credo esista ovunque una correlazione tra background familiare e livello di istruzione. Ma è indubbio che i nostri laureati faticano più dei coetanei di altri paesi a inserirsi nel mercato del lavoro e beneficiano meno della mobilità sociale offerta da un più alto titolo di studio.

Il dopo-laurea è infatti il punto in cui la forbice sociale si allarga a dismisura, discriminando in modo netto sulla possibilità o meno della famiglia d'origine di mantenere i giovani durante lunghi praticantati, stage poco pagati o scuole di specializzazione. La classe sociale di origine, quindi, influenza inesorabilmente la condizione occupazionale dei giovani. C'è il rischio di porre le basi per un futuro fatto di contesti di lavoro socialmente sempre più omogenei, che di sicuro si riveleranno problematici. Non solo da un punto di vista etico, ma anche perché è ben do-



cumentato che la diffusione dell'equità e della meritocrazia porta benefici concreti a livello sociale ed economico. Per questo motivo, ad esempio, nel Regno Unito dal 2011 esiste una commissione governativa, la Social Mobility Commission, che monitorando sistematicamente la mobilità sociale, propone riforme e politiche mirate. Le iniziative cominciano nelle scuole d'infanzia e seguono gli studenti lungo tutto il percorso scolastico, fino agli stage lavorativi. Inoltre, per permettere l'accesso alle professioni anche ai giovani che non

hanno una famiglia abbiente alle spalle, i datori di lavoro sono incentivati a offrire stage retribuiti al di sopra del salario minimo. Mi sembra, questo, un buon esempio di ciò che si potrebbe fare per cercare di modificare radicalmente alcuni comportamenti sedimentati nelle nostre società. Naturalmente ci vorrà tempo prima che gli obiettivi delle riforme siano raggiunti. Sarebbe perciò essenziale, anche nel nostro Paese, cominciare ad attivarsi seriamente intorno a questa problematica e che tutti – università, aziende, istituzioni pubbliche – si impegnino a mettere a disposizione il proprio contributo. Lo scorso agosto l'Eurostat, l'ufficio di statistica europea, ci ha fatto sapere che l'Italia detiene il record negativo dei Neet (not in education, employment or training, ndr): i giovani tra i 15 e i 29 anni che non vanno a scuola o all'università, che non lavorano, né seguono corsi di formazione o aggiornamen-



to professionale. Un esercito sempre più disincantato e disilluso che vaga senza meta, senza aver chiaro il proprio ruolo nella società e nel mercato del lavoro, senza un progetto su cui riversare il proprio interesse e i propri sogni, con il timore di essere marginalizzato e di dover rinunciare definitivamente a un futuro di piena cittadinanza. Un esercito che sembra scivolare verso i confini del mercato del lavoro e rischia di trasformarsi in disoccupazione strutturale. In seguito nemmeno i contratti più flessibili riuscirebbero a inserirla nel mondo del lavoro, con conseguenze a catena anche dal punto di vista pensionistico. Il fenomeno è molto più accentuato nei paesi del sud e dell'est europeo. Da cosa dipende questa variabilità? La si può interpretare attraverso le caratteristiche del regime di welfare e del regime di transizione all'età adulta nei diversi paesi europei. La condizione di Neet, infatti, è sì conseguenza della crisi economica e della modesta mobilità sociale, ma sul fenomeno influisce anche la poca autonomia giovanile. Perciò sono i paesi europei dove i giovani restano più a lungo a casa con i genitori, a registrare un'alta presenza di Neet. Quello dei giovani è un tema che mi sta molto a cuore, perché le nuove generazioni sono la componente più preziosa per realizzare il benessere di un paese. Per questo credo davvero sia tempo di tornare a occuparsi dei ragazzi, orientarli al sapere professionalizzante, favorire il loro ingresso nel mercato del lavoro, creare dei percorsi virtuosi che favoriscano l'alternanza scuola-lavoro, dare vita a procedure veramente meritocratiche di selezione professionale. Senza trascurare un'organica serie di politiche economiche, lavoristiche, educative, edilizie, di welfare, per accrescere le possibilità dei giovani italiani di emanciparsi dalla dipendenza materiale dalla famiglia d'origine che, paragonata ai loro coetanei di altri paesi europei, appare eccessivamente lunga. Sono convinto che i benefici creati da un ampliamento

dello spazio dedicato ai giovani nel mercato del lavoro sarebbero innumerevoli, e a vantaggio di tutti: dall'impatto sulla produttività a quello sull'innovazione, dalla modernizzazione di tempi e luoghi di lavoro alla coesione sociale. Tuttavia, questa sorta di letargo esistenziale, non riguarda solo i giovani Neet, ma può essere esteso alla più ampia composizione sociale. Nel nostro Paese, purtroppo, continua a vincere il soggettivismo, l'egoismo, l'interesse individuale. Non maturano invece i valori collettivi, l'unità degli interessi. Anche per questo crescono le disuguaglianze, con la conseguente caduta della coesione sociale. È un'Italia vivace e dinamica quella che posso vedere da Milano, una città che combina tecnologia, industria, design, cultura e comunicazione. Ma basta cambiare punto di osservazione e dalle cronache emerge il ritratto di un paese gravemente diseguale. Il Nord in crescita, per capacità produttiva e redditi. Il Sud invece povero e marginale, con processi industriali sempre più rarefatti e aggrovigliati in una spesa pubblica assistenziale, clientelare, carente di risorse, di strumenti per l'integrazione, di servizi sociali, per la formazione e il lavoro.

È lo specchio di un contesto culturale che, alimentando passività e disagi, favorisce condizioni di marginalità e povertà. E i numeri delle statistiche non fanno che aggiungere drammatica attualità al problema: il Pil pro capite nel Mezzogiorno è quasi metà di quello del Nord. Un divario antico eppure crescente, con una forbice di opportunità, speranze, prospettive di lavoro che si aggrava, soprattutto per le nuove generazioni.

Impossibile non percepire con sempre più chiara consapevolezza che tale divario è intollerabile e che, oltre a dividere il Paese, continuerà anche sul lungo periodo a deprimere la crescita. Non dimentichiamo, infatti, che siamo tutti legati gli uni agli altri in una relazione di interdipendenza e, senza rimettere il Mezzogiorno sul treno dello sviluppo, nessuno starà bene davvero e non ci sarà sviluppo europeo per nessuno, in Italia. ●



Niccolò Branca di Romanico, nominato Cavaliere del Lavoro nel 2011, è presidente e amministratore delegato di Branca International, fondata nel 1845, gruppo leader nel settore dei liquori con i marchi Fernet-Branca, Stravecchio Branca e Brancamenta. È presente in oltre 165 paesi.

Marco Magnani



TERRA E BUOI DEI PAESI TUOI

*Scuola, ricerca, ambiente, cultura,
capitale umano: quando l'impresa
investe nel territorio*

UTET

saggio



INTERVISTA

UNA SOLIDA AMICIZIA CHE NASCE DA LONTANO

KAZUYOSHI UMEMOTO È STATO NOMINATO AMBASCIATORE DEL GIAPPONE IN ITALIA NEL 2014. PRIMA DI QUESTO INCARICO È STATO A CAPO DELLA DELEGAZIONE GIAPPONESE ALLE NAZIONI UNITE PER DUE ANNI. IN QUESTA INTERVISTA SPIEGA LE ANALOGIE FRA I NOSTRI DUE PAESI, CHE QUEST'ANNO FESTEGGIANO I 150 ANNI DI RELAZIONI DIPLOMATICHE, E LE OPPORTUNITÀ DI COLLABORAZIONE PER IL FUTURO.

Il Giappone è uno dei tre paesi più avanzati dal punto di vista tecnologico. Quanto importante è nella Sua opinione, il contributo degli studi e delle discipline umanistiche in sé, o associate ad aree scientifiche e tecniche, per tale formazione?

Tutte le aziende giapponesi adottano una prospettiva di profitto di lungo periodo e tendono a dare più importanza alla valorizzazione delle risorse umane e al mantenimento di buoni rapporti con il più ampio contesto sociale in cui operano.

Esse tendono ad apprezzare la capacità di lavorare in squadra in maniera superiore rispetto alle singole qualità dell'individuo, come anche a porre una grande importanza sulla diffusione, adozione e osservanza di codici e standard etici definiti ai massimi livelli. Ciò in aggiunta alle specifiche competenze tecniche delle risorse umane. Perciò i nostri vertici aziendali e i nostri leader, in generale, devono dimostrare di possedere un bagaglio culturale molto vasto e una altrettanto ampia bussola morale, oltre a una preparazione specifica.

Pensa sia possibile affermare che queste discipline fornicano un grande contributo per la creazione di una bussola morale, necessaria per supportare le prossime generazioni di leader e manager nelle loro scelte future?

Ovviamente le dinamiche della globalizzazione stanno incidendo sulla formazione dei profili delle nuove classi dirigenti, tuttavia possiamo dire che in Giappone gli aspetti sopra citati hanno ancora e avranno in futuro molta importanza. Gli imprenditori e gli amministratori delegati di alcune delle aziende di maggiore successo, come Matsushita, Sony, Honda, hanno iniziato la loro ascesa con una laurea in ingegneria, ma hanno posto estrema attenzione nell'erudirsi in tutti gli aspetti della cultura umana. Come diceva un uomo d'affari giapponese del XIX secolo "Negli affari è importante l'osservanza delle virtù morali nel competere con gli altri". Questo è vero ancora oggi, le aziende giapponesi pongono la massima attenzione nel costruire un rapporto di fiducia durevole nel tempo con partner, clienti e il pubblico della società civile. Un tale rapporto di fiducia può essere costruito solo di pari passo con una buona reputazione. Ecco perché le nostre aziende cercano sempre di comportarsi secondo gli standard etici, morali e sociali migliori ovunque esse operino.



Quanto è forte lo scambio culturale tra i nostri due paesi e come potrebbe essere reso più forte?

Nonostante le numerose differenze tra i nostri due popoli, uno appartenente alla sfera culturale orientale, l'altro a quella occidentale, ci sono altrettanto numerosi punti in comune: entrambi i nostri paesi godono di una natura e panorami meravigliosi, sono circondati dal mare e hanno un clima mite con quattro stagioni ben definite. Entrambi hanno altresì una lunga storia e tradizione di amore per l'arte e la cultura. Su queste basi comuni si consolida la nostra amicizia.

In particolare, quando il Giappone decise in passato di aprirsi al mondo esterno ai suoi confini, il popolo giapponese ha cominciato a studiare e introdurre, sistemi sociopolitici e culture di paesi stranieri, tra cui l'Italia. Questo sforzo ha generato comprensione e apprezzamento per paesi stranieri come l'Italia. Sarebbe bello se anche sempre più italiani potessero dedicare del tempo a visitare da turisti e da studiosi il mio paese. E se le iniziative di mecenatismo delle imprese italiane verso l'arte e la cultura del Giappone aumentassero, ciò contribuirebbe a rafforzare i nostri legami.

Vorrei comunque ricordare che quest'anno si celebrano i centocinquanta anni di amicizia e relazioni diplomatiche amichevoli tra i nostri due paesi. Abbiamo dato vita a molte iniziative di interesse culturale, tra cui varrebbe

la pena ricordare la mostra di Domon Ken all'Ara Pacis, la mostra sulla Scultura Buddista alle Scuderie del Quirinale a Roma e quella Ukyo a Palazzo Reale a Milano. In Giappone abbiamo organizzato mostre su Leonardo, Botticelli e Caravaggio, altrettanto interamente sponsorizzate da aziende giapponesi, che hanno riscosso un grande successo. Come ho accennato prima, dobbiamo continuare a creare sempre nuove opportunità di conoscenza reciproca e spero che un maggior flusso di turisti italiani possa facilitare questo processo.

Il Giappone è un paese molto antico, con un sistema sociale considerato molto stabile. È possibile affermare che la globalizzazione sta avendo un impatto sull'economia e generando tensioni nel futuro prossimo?

In una certa misura, la risposta è affermativa. Specialmente nei settori finanziario e in quello dell'occupazione. Ciononostante, poiché la globalizzazione è un fenomeno inevitabile, è necessario accettarlo e conviverci, e quindi il Giappone sta provando ad adattarsi a questo scenario ponendo in essere misure di stabilizzazione dell'economia, del sistema finanziario e di apertura agli scambi commerciali. Con l'adesione ai trattati TPP e altri accordi di tipo commerciale, il Giappone sta ottenendo accesso ad una grande area commerciale integrata. Sotto la guida del Governatore della Banca Centrale Haruhiko Kuroda e con l'implementazione dei principi e degli strumenti della Abenomics, sono state adottate una serie di misure a supporto di tutti i settori dell'economia, offrendo così alle nuove generazioni opportunità di competere sul nuovo scenario globale. Il Giappone non sarà così più isolato nel futuro, bensì parte integrante dell'area Asia-Pacifico e della comunità economica mondiale.

Entrambi i nostri paesi registrano una diminuzione della popolazione nativa e un incremento dell'età media. I cittadini più avanti in età necessitano di stimoli culturali e supporti differenti. Come si sta preparando il Giappone per affrontare queste sfide e sfruttare queste opportunità?

La società dai capelli grigi è una realtà, ma essa è il risultato dei successi ottenuti nel miglioramento della quali-

tà della vita e della salute: se guardiamo ai sessantenni e settantenni moderni è evidente che sono più sani e attivi rispetto ai loro coetanei delle epoche precedenti.

L'obiettivo, dunque, è quello di come sfruttare e indirizzare al meglio le energie intellettuali, la conoscenza e l'esperienza di queste persone.

Il Governo giapponese, secondo le direttive dell' "Abenomics", il programma di stimoli e misure a favore dell'economia messo a punto dal Primo Ministro Shinzo Abe sta ponendo in essere una serie di misure volte a garantire una migliore qualità della vita e dell'assistenza sanitaria agli anziani attraverso l'uso di soluzioni tecnologiche avanzate e delle intelligenze artificiali.

Va tenuto presente che i cittadini senior rappresentano un insieme di consumatori che in Giappone vale circa 26 trilioni di Yen. Essi hanno capacità di spesa, gusto e competenza nelle scelte di acquisto.

Made in Japan and made in Italy. Entrambi i brand sono il frutto di culture molto antiche, valori sociali e stile di vita. Come potrebbero coesistere meglio e generare sinergie?

Se teniamo a mente che il Giappone è la terza economia al mondo e l'Italia l'ottava, e al contempo guardiamo al livello di interscambio, ci rendiamo conto che c'è molto spazio per progredire. Infatti, di recente, si è assistito ad una serie di operazioni di m&a di grande rilevanza, quali Ansaldo Sts/Mitsubishi, Birra Peroni/Asahi, Mitsubishi/Delclima.

Se poi ricordiamo la figura di Yuzo Yagi, il mecenate giapponese della Piramide Cestia, un uomo di affari che ha fatto la sua fortuna dopo esser venuto in Italia alla ricerca di prodotti che potessero incontrare il gusto della clientela giapponese, ci rendiamo conto che anche dal lato italiano si potrebbe fare altrettanto.

E così come Yagi e altri imprenditori nipponici sono stati in grado di far superare ai prodotti italiani quelli francesi di alta gamma che dominavano il mercato giapponese, è evidente che con una maggiore interazione bilaterale e integrazione delle catene del valore entrambi i nostri paesi ne trarrebbero vantaggio. ●

Fabio Lancellotti

Il tuo brand. Va in scena.



Ogni brand è come un film. Ci vuole passione per raccontarlo, ma anche un buon soggetto, un'ottima sceneggiatura e una regia sapiente. Crea Identity è il partner che ti aiuta a «mettere in scena» il tuo brand, per valorizzare il tuo potenziale. Attraverso il potere del racconto.



CREA
IDENTITY

Design your story

Piazzale Flaminio, 19 - 00196 Roma
tel. 06 86200203
info@creaidentity.com
www.creaidentity.com
facebook: creaidentity



VITA ASSOCIATIVA

Rinnovate le cariche sociali, Luigi Roth confermato presidente per il triennio 2016-2019

QUATTRO TEMI ALL'ASSEMBLEA DEL GRUPPO LOMBARDO

UNO STRAORDINARIO museo d'impresa, il Museo Branca, ha ospitato l'Assemblea Annuale dei Soci del Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro lo scorso 22 settembre.

Situato nel complesso industriale della Fratelli Branca Distillerie di Milano, il Museo racconta la storia di un'impresa e di un marchio storico italiano e al tempo stesso rappresenta la testimonianza della storia di una comunicazione innovativa, nella forma e nelle tecniche utilizzate, che ha segnato un'epoca, da metà dell'Ottocento alla fine del Novecento. L'Assemblea – che ha riconfermato

alla Presidenza per il triennio 2016/2019 il Cavaliere del Lavoro Luigi Roth e ha nominato il nuovo Consiglio Direttivo – è stata anche l'occasione per tracciare un consuntivo di quanto realizzato nel triennio e individuare alcune linee di azione per il futuro.

Nel corso del mandato 2013-2016, il Gruppo Lombardo dei Cavalieri del Lavoro ha infatti promosso progetti, coordinati da Gruppi di lavoro su quattro temi: competitività – orientato all'innovazione, raccorda mondo dell'università e della ricerca con l'industria e valorizza le competenze di alto livello – formazione – al lavoro e alla imprenditorialità »



– identità – sul ruolo dei Cavalieri del Lavoro come portatori di valori nella società – e comunicazione – crea ascolto e consenso, racconta e diffonde il mondo dei Cavalieri del Lavoro – da cui sono nate altre iniziative ed eventi. I Gruppi di lavoro stanno continuando a progettare nuove iniziative, guardando al molto che resta da fare: con più risorse, più adesioni dei soci ed espandendo la rete di collaborazioni l’obiettivo è di catalizzare ancora più energie e ampliare ulteriormente l’impatto.

Il Presidente Roth ha voluto ringraziare i soci per la rinnovata fiducia e per l’entusiasmante lavoro che, in grande sintonia, il Gruppo ha portato avanti nel corso del triennio. “La condivisione di valori, l’attenzione all’etica e alla ‘restituzione’ di esperienze, relazioni e risorse alla società – ha affermato Roth – sono caratteristiche alla base dell’idea, che risale al secolo scorso, di associare in una Federazione nazionale e in Gruppi regionali tutti coloro che hanno ricevuto questa onorificenza che ancora oggi è ‘speciale’, diversa da tutte le altre.”

Tra le attività svolte dal Gruppo Lombardo: il corso Job Gate su comunicazione e nuovi media con l’Università di Pavia e ora una nuova formula di laurea magistrale con un periodo più lungo in azienda; un workshop sul passaggio generazionale con Aidaf – Università Bocconi; il nuovo sito del Gruppo e la newsletter Ergonews, che ha prodotto più di 250 articoli in meno di 3 anni e quasi un milione di accessi; una gara di idee su Competitività e semplificazione in 70 università italiane, con road show e barcamp finale al Convegno nazionale; il concorso “Diventa imprenditore”, per stimolare i giovani a sviluppare idee imprenditoriali, organizzato con Lubergh Università di Bergamo. ●

Paola Perna



Seguici su:



www.scavolini.com
Numero verde: 800 814 815

adv KOMMA



IL MIO BAGNO, IL MIO LIVING, LA MIA CUCINA.
CUCINA modello Favilla disegnata da Vuesse

SCAVOLINI™

La più amata dagli Italiani

La scuola è più **sicura...**
se si **cura la struttura.**



Sistemi di protezione sismica degli edifici scolastici

Mapei offre specifiche soluzioni e prodotti, la cui validità ed efficacia viene supportata da test sperimentali, per il **rinforzo** degli **edifici scolastici** in **muratura** ed in **calcestruzzo armato**.

- **Semplicità e velocità** nella posa in opera
- **Elevata durabilità**
- **Nessuna modifica delle rigidità della struttura**



- **FRP System**
- **FRG System**
- **Mapewrap EQ System**
- **Planitop HPC**



Mapei con voi: approfondiamo
insieme su www.mapei.it

 **MAPEI**[®]
ADESIVI • SIGILLANTI • PRODOTTI CHIMICI PER L'EDILIZIA

