



L'ITALIA E IL RINASCIMENTO MANIFATTURIERO

Giorgio Giovannetti



L'ITALIA E IL RINASCIMENTO MANIFATTURIERO

a cura di
Giorgio Giovannetti



SOMMARIO

Aspen Institute Italia

Aspen Italia Views

Introduzione

di Antonio Calabrò

Premessa - Lo scenario e le tendenze in atto

di Giorgio Giovannetti

I. IL FUTURO È NEL QUARTO CAPITALISMO

Fulvio Coltorti

II. CREATIVI, INNOVATIVI, VELOCI, TORNIAMO A FARE L'ITALIA

Andrea Pontremoli

III. VIVIAMO TEMPI NUOVI, MA CONTINUIAMO A PENSARE COME IN PASSATO

Sergio Dompé

IV. MENO BUROCRAZIA, PIÙ SEMPLIFICAZIONE, MAGGIORE

ONESTÀ

Fernando Beccalli Falco

V. DETERMINATI E CONCRETI PER UN MONDO DINAMICO E GLOBALIZZATO

Patrizia Grieco

VI. UN NUOVO PATTO TRA LE GENERAZIONI

Giorgio Squinzi

VII. RITROVIAMO L'ENTUSIASMO

Giuseppe De Rita

Appendice I:

“USCIRE DALLA CRISI: IL RINASCIMENTO MANIFATTURIERO ITALIANO”

Con interventi di:

Marco Tronchetti Provera

Alberto Bombassei

Marco Fortis

Carlo Purassanta

Appendice II:

“IMPRESA, FORMAZIONE, RICERCA”

Con interventi di:

Fabio Pammolli

Valentina Aprea

Aspen Institute Italia

Aspen Institute Italia è un'associazione privata, indipendente, internazionale, apartitica e senza fini di lucro, caratterizzata dall'approfondimento, la discussione, lo scambio di conoscenze, informazioni e valori.

La missione di Aspen Institute Italia è l'internazionalizzazione della leadership politica, culturale e imprenditoriale del Paese attraverso un libero confronto tra idee e provenienze diverse per identificare e promuovere valori, conoscenze e interessi comuni. Il network internazionale Aspen è composto da istituti – indipendenti ma coordinati – con sede negli Stati Uniti, in Francia, Germania, Giappone, India, Repubblica Ceca, Romania, Spagna e Messico.

The Aspen Institute nasce negli Stati Uniti nel 1950 per iniziativa di un gruppo di intellettuali e uomini di affari americani, convinti della necessità di rilanciare il dialogo, la conoscenza e i valori umanistici in una realtà geopolitica internazionale complessa e in evoluzione, appena uscita dalla devastante esperienza della Seconda Guerra Mondiale. In Italia, l'Istituto inizia la propria attività nel 1984 con una forte caratterizzazione transatlantica, ancora oggi molto presente.

Aspen Italia Views

Aspen Italia Views è una serie di studi e analisi su alcuni grandi sfide che le società contemporanee devono affrontare. Le pubblicazioni trattano temi della cultura, dell'economia e della tecnologia, della politica e della sicurezza, sia a livello italiano che internazionale. La serie intende offrire chiavi di lettura dei grandi fenomeni sociali, con una attenzione particolare

alla *business community*.

INTRODUZIONE

Antonio Calabrò

Senior Vice President Culture, Pirelli; Vice Presidente, Assolombarda

Un “rinascimento industriale”, per uscire bene dalla Grande Crisi, una crisi strutturale. E una svolta innovativa, per fare ripartire e tenere a buon regime i motori dell’economia italiana. E’ proprio questa la strada che consente di raccordare la lunga esperienza di qualità delle imprese italiane con una crescente propensione all’innovazione e di costruire nuove e migliori ragioni di competitività. Una “via italiana allo sviluppo”, nel contesto europeo. Un percorso virtuoso che mette insieme creatività, manifattura, tecnologie *medium* e *hi tech* e *green economy*, potenzia in modo originale le più distintive caratteristiche del made in Italy e può fare dell’Italia “un posto fantastico dove lavorare e investire”, per usare il cauto e consapevole ottimismo del ministro dell’Economia Pier Carlo Padoan.

Per capire meglio, vale la pena approfondire l’analisi sull’attuale situazione economica italiana: una condizione di lenta, difficile e contrastata ripresa, con una parte del Paese, il Mezzogiorno, che non riesce comunque a stare al passo dell’innovazione, delle trasformazioni produttive e di una piena competitività di mercato (ancora troppo forte la dipendenza dalla spesa pubblica non solo del reddito di milioni di cittadini, ma delle stesse dinamiche imprenditoriali).

La trasformazione economica, a quasi dieci anni dall’avvio della Crisi, è ancora in corso. Stiamo parlando di processi produttivi e fenomeni sociali segnati da innovazione e metamorfosi, ma in cui pesano ancora segmenti industriali arretrati da recuperare a più solidi equilibri di crescita. L’Italia ha un’eccellente industria manifatturiera, con tutti i primati che documentano regolarmente Marco Fortis e Alberto Quadrio Curzio (“Riforme, ripresa, rilancio”, è il loro ultimo libro, pubblicato nel

marzo 2016 da Il Mulino nella collana della Fondazione Edison). Ma ha anche un corpo industriale che non è tutto a quel livello d'eccellenza e competitività. La sfida delle politiche industriali è accompagnare questo tipo di trasformazione verso l' "alto di gamma", ampliando la platea delle imprese coinvolte. Perché lasciare indietro pezzi d'impresa vuol dire lasciare indietro pezzi di Paese, ma anche pezzi di ricchezza. E aggravare gli squilibri (territoriali, settoriali, sociali) la cui presenza rallenta tutte le dinamiche positive di sviluppo.

Per cercare di capire cosa fare, è necessario partire da una premessa veloce e sottolineare tre punti. La premessa: Industry 4.0, la "svolta tecnologica" fondata su *digital manufacturing*, *big data*, *cloud computing*, stampanti 3D, i processi del cosiddetto "Internet delle cose", non è un'innovazione incrementale o additiva, ma è proprio un altro modo di produrre, di lavorare, di distribuire, di fare vivere ricerca, produzione, logistica, servizi. Si tratta di spostare attenzione, risorse, cultura di fondo rispetto a questa trasformazione, rispettando il tempo lungo della transizione, ma accelerando (questo è compito della politica, con riforme e investimenti strutturali, a cominciare dal potenziamento e dalla diffusione della "banda larga" e "superlarga") i processi che ci sono in corso.

Le tre riflessioni riguardano i luoghi, le relazioni industriali e la cultura delle imprese.

I luoghi: è fin troppo ovvio che queste trasformazioni impongono una generale riqualificazione dei processi produttivi, del lavoro, delle imprese nel loro rapporto con i territori ma anche nella loro qualità, nei lay out, nelle strutture in cui si concentrano produzione, ricerca, servizi. La qualità, l'attenzione alle persone, le nicchie di eccellenza ci chiedono di lavorare in posti diversi e migliori. In questo "Quaderno Aspen" abbiamo provato, discutendo con Giorgio Giovannetti e analizzando casi di successo, ad approfondire gli aspetti della "fabbrica bella" e a raccontarli. Una fabbrica, insomma, che abbia una sua qualità sia estetica che funzionale, ben sapendo che le due dimensioni si tengono insieme. Non si tratta solo di ricordarsi

del motto filosofico greco *kalòs kài agathòs*, peraltro tipico della cultura di fondo dell'Italia sociale e produttiva, dell'attitudine degli italiani, ben descritta da un grande storico come Carlo Maria Cipolla "a produrre, fin dal Medio Evo, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo". Ma soprattutto d'essere consapevoli che lavorare in luoghi ecologicamente sostenibili, piacevoli da vivere, sicuri, efficienti e, appunto, "belli" stimola la partecipazione, rafforza il senso di appartenenza, incrementa la produttività e la competitività. Agli economisti potremmo, forse, chiedere che elaborino un indice del genere, un "indice di competitività della fabbrica bella". Il Gruppo Cultura di Confindustria, in colloquio con la Luiss, il Politecnico di Milano e il Centro Studi Confindustria, ne sta discutendo.

Per andare avanti, si può riflettere analiticamente sull'esperienza del nuovo Polo Industriale Pirelli a Settimo Torinese, ma anche della nuova fabbrica Zambon, degli stabilimenti di Sergio Dompè, della Ferrari e della Maserati, della Tod's di Diego Della Valle, dei luoghi di Brunello Cucinelli e così via continuando... Imprese manifatturiere in cui è piacevole vivere e lavorare, con un effetto positivo sulla competitività. Come? E quanto? Ecco l'indice da elaborare. Sappiamo bene, per la nostra esperienza diretta di uomini e donne d'impresa, che la qualità dei luoghi di lavoro è un elemento essenziale, un dato distintivo del panorama industriale italiano, un nostro punto di forza. Su cui vale la pena insistere.

Il secondo elemento: le relazioni industriali. Tutto quello che stiamo dicendo su trasformazioni, culture del cambiamento produttivo, innovazione, qualità e competitività porta a una riflessione critica sulle modifiche necessarie della cultura del lavoro, ma anche delle sue formalizzazioni.

Quando Confindustria insiste sulla necessità di legare i contratti ai livelli territoriali delle singole aziende non sta approfittando della tendenza a delegittimare il sindacato. Tutt'altro. Sta semmai dicendo che bisogna parametrare una parte del salario, una parte dello stipendio alla qualità dei

processi produttivi in via di trasformazione. Da questo punto di vista, realtà italiane molto avanzate possono essere un punto di sperimentazione da fare col sindacato, per capire come retribuzioni, produttività, partecipazione, responsabilità condivise, rapporto con il territorio possano muoversi insieme per migliorare produttività, competitività, capacità di spesa dei lavoratori, qualità della vita, equilibri sociali. Aggiungendo un'altra considerazione sulle nuove relazioni industriali: una parte della contrattazione può essere perfettamente legata a originali dimensioni di welfare aziendale, che incidono non sul salario nominale ma sul salario sostanziale, sulla qualità, sul reddito disponibile dei lavoratori, appunto sulla loro qualità della vita. E' un'altra dimensione delle relazioni industriali, già ben vissuta in parecchi luoghi di lavoro, sulla quale ragionare con spirito molto laico, trasparente, aperto al confronto tra imprese, sindacati, stakeholder territoriali e sociali in generale. La cultura sociale italiana, le abitudini sociali di molti territori hanno patrimoni di esperienza e di relazioni da mettere a buon frutto.

La terza considerazione riguarda le culture di fondo dell'impresa. Credo che gli imprenditori italiani e, oltre loro, le persone che lavorano nelle nostre imprese abbiano maturato una rinnovata attitudine alla partecipazione e alla sperimentazione. E' un importante punto di forza, ma anche una leva essenziale da usare per fronteggiare con successo le ancora diffuse culture anti-impresa e, più in generale, le resistenze all'innovazione e al cambiamento, che frenano crescita e sviluppo e, per esempio, sono un grave ostacolo per chi voglia venire a investire nel nostro Paese.

Occorre appunto insistere sulle attitudini innovative delle nostre imprese, sapendo bene che l'innovazione non è solo sofisticata *information and communication technology* (comunque necessaria) ma è soprattutto uno sguardo, un modo di affrontare le sfide che riguardano prodotti e processi produttivi, materiali, linguaggi, relazioni, consumi e costumi, formazione, rapporti con i territori e le pubbliche amministrazioni. Un'innovazione in cui proprio noi italiani abbiamo ottime carte da giocare.

In Assolombarda, con lo stimolo creativo del presidente Gianfelice Rocca, è stato coniato un acronimo che si fonda sull'esperienza e indica una direzione: *Steam* e cioè le iniziali di Science, Technology, Engineering, Arts e Manufacturing. La “E” di Engineering, si discute ancora in Assolombarda, può essere sostituita da “Education”, per sottolineare la qualità delle nostre risorse umane, un elemento di attrattività per gli investimenti internazionali. Il prodotto finale, comunque, non cambia. Si parla, in sostanza, di una “cultura politecnica”, un'attitudine tutta italiana alle sintesi tra umanesimo e scienza, visioni letterarie e artistiche e competenze tecnologiche, cultura del progetto e cultura del prodotto. E' un'attitudine che ha radici antiche, appunto, nel Rinascimento ma anche una straordinaria forza di contemporaneità (dall'Istituto Italiano di Tecnologia alla guida italiana del Cern, dalla forza di ricerca e formazione dei Politecnici di Milano e Torino alla qualità dei migliori luoghi di studio e applicazione dell'innovazione, pubblici e privati) e da tempo fa da architrave della più sofisticata competitività delle nostre imprese: competenze scientifiche e saperi umanistici che incidono sui processi produttivi, su quel “bello e ben fatto”, appunto, indicato dallo storico Carlo Maria Cipolla. Un punto distintivo della competitività italiana da rafforzare: la “fabbrica bella”, le nuove relazioni industriali, la strategia *Steam*. Essenziali anche per affrontare, con creatività e intelligenza adattativa italiana, anche le sfide sull'Industry 4.0.

E' questa, la cornice in cui inserire il “rinascimento manifatturiero” da cui siamo partiti.

Di *manufacturing reinassance* parlavano già alcuni dei più lungimiranti economisti di Harvard, come Gary P. Pisano e Robert H. Hayes, a metà degli anni novanta. Ed era stato proprio Pisano, stavolta insieme a Willy Shih, a pubblicare, pochi anni dopo l'inizio della profonda e devastante ondata recessiva del 2008, un volume che aveva fatto scuola, “*Producing Prosperity*” ovvero “*Why America needs a Manufacturing Reinassance*” (Harvard Business Press, 2012): uno dei principali supporti analitici della

svolta di politica industriale della Casa Bianca di Obama, del ritorno degli Usa a fare bene industria, a cominciare dall'auto, per cercare di superare i crolli provocati dall'"economia di carta", dalla rapacità finanziaria.

E' parola italiana, "rinascimento". E funziona benissimo proprio adesso che lo sviluppo del sistema Paese va incardinato su alcuni pilastri fondamentali: la creatività e la capacità produttiva, l'alto livello della manifattura e l'innovazione di prodotto e di processo, il radicamento territoriale delle nostre industrie (fonte d'una originale, distintiva cultura d'impresa) e l'apprezzamento dei mercati internazionali.

Nelle sette interviste di Giorgio Giovannetti a imprenditori e autorevoli osservatori dell'economia e della società italiana e nei dibattiti Aspen che da lì hanno preso le mosse il "rinascimento manifatturiero" è stato analizzato in tutte le sue dimensioni. Ne vengono indicati i punti di forza (un'industria che della qualità e dell'innovazione combinatoria ha fatto la sua ragion d'essere) e di debolezza (le inadeguate dimensioni d'impresa, le distorsioni ideologiche del "piccolo è bello", un certo familismo ma soprattutto una dipendenza da elementi sistemici di scarsa competitività, dalla pubblica amministrazione inefficiente agli alti livelli di corruzione diffusa, dalle lentezze della giustizia alla complessità ed esosità del fisco, dalla carenza della ricerca pubblica ai limiti delle infrastrutture, materiali e immateriali), le trasformazioni in corso e i programmi di crescita. Ne emerge un ritratto articolato e affascinante sulla robustezza del cosiddetto "quarto capitalismo" fondato sulle 4600 imprese medie e medio-grandi censite e celebrate da Mediobanca e Unioncamere, su quelle "multinazionali tascabili" che guidano lo sviluppo italiano e che fanno da punto di riferimento di un ampio tessuto di distretti, filiere, reti, piattaforme produttive in grado di coinvolgere altre decine di migliaia di piccole imprese. Uno straordinario motore imprenditoriale di qualità, che mette la parte più industrializzata del Paese, il Nord, sullo stesso livello competitivo delle migliori aree industriali della Germania.

Secondo le interviste raccolte in questo "Quaderno Aspen" e le più

aggiornate elaborazioni di economisti, imprenditori e attori dell'economia, il futuro dell'economia industriale italiana, e dunque dello sviluppo dell'intero sistema-Paese, potrebbe essere racchiuso in due parole: *Steam* e *Green*. La prima, *Steam*, (al di là del suo significato letterale, in questo caso molto suggestivo, di vapore, come energia del movimento) l'abbiamo appena adesso esaminata: l'acronimo che indica tutte le componenti dell'innovazione che spinge la crescita economica, con una sottolineatura netta: l'insistenza su due lettere, sulla *a* delle culture creative e umanistiche che modifica, potenziandola, la formula *stem* cara all'innovazione hi tech made in Usa e ai progetti di ripresa industriale sostenuti dal presidente Obama e sulla *m* di *manufacturing* al posto dell'originale *mathematics*. *Steam* come una delle chiavi dei 50 progetti dell'Assolombarda diretti a “far volare Milano per far volare l'Italia”: industria, ricerca, servizi, formazione, cardini di un “patto per l'innovazione” che, proprio partendo da Milano *smart city* deve saper collegare energie pubbliche e private, come ha di recente ben apprezzato anche il presidente della Repubblica Sergio Mattarella: “Milano capitale europea e motore dell'Italia”.

Si tratta di fare leva su una cultura d'impresa che si muove secondo le esigenze dell'“economia della conoscenza” e di un'innovazione intesa nel senso più ampio del termine: non solo *ict* e cioè *information & communication technology* ma soprattutto quello sguardo nuovo sull'economia e sull'impresa di cui abbiamo detto e che riguarda processi produttivi e prodotti, materiali, forme e design, qualità e sicurezza, relazioni industriali, linguaggi della comunicazione e del marketing, *governance* delle imprese, etc. Un motore che può valere anche per altre aree italiane forti della sintesi tra manifattura, formazione e cultura. E trainare il miglioramento della qualità dello sviluppo italiano. Uno scenario di eccellenze e di stimolante strategia di crescita culturale, economica, sociale.

Ne fa parte anche la sempre più diffusa attitudine *green* delle imprese.

“L’Italia è leader in Europa per eco-efficienza del suo sistema produttivo”, sostiene Ermete Realacci, presidente di Symbola e della Commissione Ambiente della Camera. E grazie anche a quest’attitudine, modificando produzioni e prodotti in chiave di sostenibilità ambientale, “ha ottenuto forti vantaggi competitivi” che si manifestano in tutti i settori d’avanguardia della manifattura italiana: le “4A” tradizionali del miglior made in Italy (automazione meccanica, arredamento, abbigliamento e agro-industria) ma anche l’*automotive*, la chimica, la farmaceutica, la gomma, la plastica, il cemento, la domotica, la metalmeccanica legata all’energia, etc. Buoni prodotti risultato di processi di produzione a basso impatto ambientale. E molto apprezzati sui mercati internazionali, come dimostrano gli oltre 150 miliardi di dollari di surplus manifatturiero realizzati nel 2015 proprio da questi settori: metà da automazione, gomma e plastica (sono bravissimi, gli italiani, nella meccanica d’alta qualità e nel saper fare macchine industriali “su misura” per clienti di tutto il mondo, in diretta concorrenza con i tedeschi) e l’altra metà da abbigliamento e moda, da arredamento e casa, dall’agroalimentare. C’è una seconda serie di dati, elaborati dalla Fondazione Edison, che conferma la qualità della nostra impresa dal punto di vista dell’export: sui 5mila prodotti su cui si basa il commercio internazionale, per poco meno di mille prodotti l’Italia è al primo, al secondo o al terzo posto appunto per export, in moltissime nicchie ad alto valore aggiunto in diretta competizione con la Germania.

Sono condizioni confortanti. Che hanno creato le condizioni per una ripresa economica che, anche in Italia, ha una sua certa evidenza: migliora ancora l’export, si riprendono gli investimenti delle imprese e i consumi sul mercato interno. Ma, al di là della situazione congiunturale, restano comunque aperte parecchie questioni sulla qualità, la sostenibilità ambientale e sociale, la tenuta di lunga durata dello sviluppo.

La Grande Crisi, per essere realmente superata, impone infatti un profondo ripensamento dei paradigmi di produzione e di consumo, una riflessione critica sullo sviluppo che “incorpori il senso del limite” e sulla

stessa crescita dell'economia che tenga conto di parametri di qualità e non solo di qualità: una "economia giusta", la costruzione di un "benessere equo e sostenibile". Serve dunque, come dicono le stesse interviste condotte da Giorgio Giovannetti, una profonda riflessione critica e autocritica di tutta la cultura d'impresa, che investe tecnologie, ricerca, innovazione, formazione, relazioni tra industria e territori, rapporti tra *shareholders* e *stakeholders*. L'industria italiana, come abbiamo visto, è già molto avanti sulle strade della qualità, della sicurezza, dell'innovazione nel senso più ampio del termine. Trova nel *green* e nelle relazioni tra "il bello e il ben fatto", tra funzionalità ed estetica, tra estetica ed etica, specifiche ragioni di competitività.

Si tratta adesso di capire bene come andare avanti, nella competizione globale. Quali politiche industriali impostare, per rafforzare le capacità delle nostre imprese di reggere e vincere la concorrenza, per trasformare la scienza in tecnologia e innovazione. E quali cambiamenti imprimere ancora al motore delle imprese.

C'è una sfida, sullo sfondo, cui abbiamo già fatto cenno nelle prime pagine di questa introduzione: quella di *Industry 4.0* e cioè dei nuovi paradigmi di produzione industriale, basati sulla totale digitalizzazione, secondo nove nuove tecnologie: *big data*, *cloud computing*, robotica, realtà aumentata, superconnessione degli impianti, stampanti 3D, etc. La Ue, sulla base delle elaborazioni della società di consulenza Roland Berger, li considera strumenti essenziali per portare entro il 2020 l'incidenza della manifattura sul PIL al 20% (la Germania e le aree industrializzate italiane sono già oltre quel livello, la Ue è mediamente attorno al 15%, l'Italia appena sopra il 16%). Il nostro Paese, tutto sommato, si sta già muovendo in questa direzione, sfruttando al meglio alcune sue caratteristiche di buona cultura d'impresa: l'abitudine all'innovazione di processo, la qualità, l'inclinazione alle produzioni "su misura" per clientele internazionali molto esigenti (è la forza della flessibilità diffusa in distretti, filiere produttive e *supply chain*, capaci di reggere la competizione in chiave di adattabilità o,

come vedremo tra poco, di “resilienza”). Il governo Renzi dichiara d’averne ben compreso le opportunità, rilanciando gli investimenti, a cominciare dalla “banda larga” (non si può fare alcun *digital manufacturing* competitivo senza infrastrutture di *information and communication technology* adeguate, veloci e sicure). Ma serve muoversi sul piano europeo. E spendere molto, anche in Italia, su infrastrutture, formazione, diffusione tecnologica, svolta culturale dell’impresa stessa: una strategia che metta insieme risorse pubbliche e capitali privati e insista sull’idea che l’innovazione è uno sguardo nuovo sul mondo, una metamorfosi che investe stili di lavoro e di vita.

E’ la sfida italiana. Difficile. Ma da vincere, avendone peraltro, come le interviste raccontano, fondate opportunità di successo. Un buon “rinascimento manifatturiero”, appunto.

PREMESSA

A che punto è la crisi?

Quali effetti ha determinato il tornado finanziario e poi economico che si è abbattuto sulla nostra economia e non solo?

Le pagine che seguono raccolgono le opinioni di chi la “crisi” l’ha vissuta e superata. Si tratta di cinque imprenditori diversi per storie, settori di attività, tipologia di azienda e dimensioni del fatturato che realizzano. Uno di loro, essendo all’epoca dell’intervista anche il presidente di Confindustria, offre una visione di sistema.

Lo schema è stato identico per tutti: definizione dell’attuale fase, indicazione dei motori del cambiamento, elementi necessari per intercettare la ripresa e ruolo dello Stato.

Ad aprire e chiudere questa inchiesta due colloqui: il primo con Fulvio Coltorti, l’altro con Giuseppe De Rita. Due studiosi “spuri”. Difficili da definire e catalogare. L’uno di cultura milanese – a lungo capo dell’Ufficio Studi di Mediobanca – l’altro, romano, fondatore e presidente del CENSIS. Entrambi abituati a sporcarsi le mani e a consumare la suola delle scarpe per capire i fenomeni in atto. Desiderosi di sentir battere il polso dell’economia reale, piuttosto che elaborare teorie econometriche. In epoche di profonde trasformazioni l’approccio empirico è l’unico che può portare qualche certezza.

Mentre nasceva questo volume, *il Sole 24 ore* ha raccontato, in una preziosa inchiesta, storie di crisi e di successi dell’industria italiana sui mercati globali. Se si leggono quelle pagine si conferma quanto emerge dalle interviste che seguono: il capitalismo italiano è strutturalmente cambiato. Sotto le macerie e le vittime che la crisi ha provocato, a partire

dai giovani per arrivare a vaste aree del territorio nazionale (il rapporto Svimez del 2015 parla di “desertificazione del Mezzogiorno”), si sono affermate nuove realtà. Conclusa l’esperienza dell’Iri, acquistate da capitali stranieri molte delle grandi aziende una volta simbolo dell’italianità nel mondo, a dominare sono le imprese del quarto capitalismo. Industrie piccole, medie e medio-grandi, innovative, aggressive, leader nel loro settore nel mondo. Più forti ed efficienti delle loro concorrenti tedesche. Multinazionali “tascabili”, capaci di intercettare nuovi bisogni, che usano codici e culture diverse, dove vengono integrate competenze considerate distanti; il tutto per trovare soluzioni nuove e spesso sorprendenti.

I distretti e il localismo, intuiti dal Censis e formalizzati in modello economico da Giacomo Becattini, si sono trasformati. Resta la filosofia di fondo: competizione e cooperazione, ma emergono nuovi processi organizzativi. La rete, le reti hanno superato il concetto di territori.

Il manifatturiero del quarto capitalismo – come ha annotato Luca Paolazzi – è divenuto fonte di conoscenza. Sono queste aziende, infatti, “a effettuare la maggior parte della ricerca di base e applicata”, sia nei processi che nei prodotti.

Come spesso capita in *Aspen*, ritrovarsi per la presentazione di un libro significa approfondire, integrare, ampliare le tematiche trattate. È stato così per gli incontri dedicati a questa inchiesta. Il primo a Milano, ospiti di Pirelli il 16 novembre 2015, alla Bicocca degli Arcimboldi, l’altro a Roma nella sede di Aspen il 20 gennaio 2016.

La tecnologia *e-book* consente di integrare l’edizione cartacea del volume – rapidamente esaurita – con gli interventi delle due tavole rotonde.

In particolare Marco Fortis, con l’evidenza dei numeri, ha fotografato un sistema economico, benché ancora traumatizzato dalla crisi, in rapida e positiva trasformazione. In cui l’agricoltura, che è co-leader in Europa con quella francese, ha un valore aggiunto molto più alto di quello che si

pensasse, in virtù anche dello sviluppo degli agriturismi e delle energie rinnovabili. Quanto all'industria manifatturiera, Fortis, narrando storie esemplari di aziende italiane che si sono imposte sul mercato globale, ha evidenziato la profonda modifica del modello dei distretti industriali, sempre più incentrato sulla ricerca, l'integrazione, la creazione di reti di eccellenza.

Modelli che portano all'Industry 4.0, di cui si parla da anni, e che ormai appare vicina. Non si trasformerà solo il modo di lavorare, ma la stessa concezione del lavoro. Significative al riguardo le testimonianze Carlo Purassanta, amministratore delegato di Microsoft Italia e di un imprenditore come Alberto Bombassei, che ha realizzato in provincia di Bergamo, vicino agli stabilimenti di Brembo, il *Kilometro rosso*. Un parco scientifico-tecnologico dove convivono aziende, università e centri di ricerca in settori che vanno dalla formazione all'energia; dal biomedicale al design alla mecatronica.

Secondo Andrea Rangone, responsabile dell'*Osservatorio digital innovation* del politecnico di Milano, oggi in Italia ci sono poco meno di 160 incubatori e acceleratori. Tanti di numero, ma – precisa il docente milanese - “sono pochi quelli che possono trasmettere alle nuove imprese un patrimonio di competenze e relazioni”. E spiega: “C'è un problema di massa critica: più *start up* lavorano insieme e più rapidamente crescono contaminandosi tra loro. È proprio un tratto distintivo di questi settori innovativi: se un piccolo incubatore locale, come ce ne sono tanti, lavorano solo due o tre piccoli team di startupper, avranno meno possibilità di farcela”.

Perché come ha sottolineato Antonio Calabrò: “Il 4.0 non è una innovazione incrementale, non è additiva, è proprio un altro modo di lavorare; si tratta di spostare attenzione, risorse, cultura di fondo rispetto a questa trasformazione, rispettando, appunto, il tempo lungo della transizione, ma accelerando (questo è compito della politica) i processi che ci sono in corso”. Governare il cambiamento, con intelligenza e

lungimiranza, dunque. Un processo che oggi, più che nei decenni passati, si decide nella scuola e nella formazione.

Logico, dunque, che la seconda tavola rotonda fosse dedicata a questi due temi. L'e-book contiene gli interventi di Fabio Pammolli e dell'assessore all'Istruzione, formazione e lavoro della regione Lombardia, Valentina Aprea.

La relazione di Pammolli, ricca di esperienze comparate, indica come obiettivo la costruzione di poli universitari di supporto al manifatturiero. Centri di studio, ricerca e trasferimento di competenze che siano atelier multidisciplinari ad assetto variabile. Una realtà raggiunta dai Politecnici, ma a cui il resto del sistema universitario ha grandi difficoltà ad adeguarsi per mentalità, approcci e vischiosità burocratiche.

L'intervento dell'assessore Aprea racconta l'esperienza positiva di integrazione tra scuola e lavoro in Lombardia. Modelli da riproporre in altre realtà e riflessioni sul concetto di formazione nel mondo globalizzato e frammentato.

Nelle pagine che seguono non ci sono ricette su come uscire dalla crisi, né se questa sia davvero finita. Ma appare chiaro che tra le macerie è emersa una realtà nuova. Sorprendente e vitale. In cerca di nuovi assetti istituzionali, che ha esigenze inedite e paradigmi organizzativi ancora da inventare.

Una antica storia dei Cherokee narra che un giorno un ragazzo chiese al più anziano del villaggio: "Come sarà il mio futuro?" "In ogni anima ci sono due lupi. – disse il vecchio saggio - Uno è il pessimismo che porta con sé la rabbia, il dolore e la tristezza. L'altro rappresenta la speranza. Assieme a lui camminano la fiducia, la generosità e l'ottimismo. La lotta tra i due è violenta e senza esclusione di colpi". Il ragazzo, dopo un attimo di pausa, chiese: "Quale lupo vincerà?". Il vecchio guardandolo con dolcezza, rispose: "Quello a cui darai da mangiare".

Probabilmente siamo in piena lotta tra i due lupi. La crisi ha spazzato via l'epica della finanza "in cui i soldi si fanno con i soldi". Il lavoro torna centrale e, per l'Italia che ha saputo reagire, con una caratteristica antica. Quella di fare – per usare le parole di Carlo Maria Cipolla: "Cose belle che piacciono al mondo". Cose nuove e che sappiano sorprendere. Perché, come recita l'*incipit* de *La morale del tornio*, il libro di Antonio Calabrò – con cui ho condiviso questa avventura e a cui devo consigli e insegnamenti – "la tradizione non è la custodia delle ceneri, ma il culto del fuoco", con la determinazione di sostenere chi lotta per la Speranza.

Giorgio Giovannetti

I

IL FUTURO È NEL QUARTO CAPITALISMO



Fulvio Coltorti dai primi anni Settanta osserva il sistema economico italiano. Lo ha fatto da una posizione particolare e privilegiata: l'Ufficio Studi di Mediobanca.

Il simbolo di quello che fu il “salotto buono” dell'economia italiana. Nell'istituto che fu di Mattioli e Cuccia, conserva il ruolo di direttore emerito e consigliere economico. Insegna Economia industriale a Firenze e alla Cattolica. L'incontro avviene negli uffici milanesi di Mediobanca.

Siamo fuori dalla crisi?

No, purtroppo. Abbiamo più di tre milioni di disoccupati ufficiali (pari al 12% della forza lavoro) ai quali si aggiungono oltre 14 milioni di “inattivi” tra i 15 e i 64 anni; un terzo circa di questi ultimi sono giovani tra 15 e 24 anni. Poi c'è la cassa integrazione: oltre un miliardo di ore nel 2014. Sono numeri tremendi che a mio parere segnalano due cose: la prima, abbiamo un sistema economico inefficiente perché incapace di utilizzare tutte le risorse disponibili; la seconda, occorre una politica economica che metta al primo posto la piena occupazione.

Speranze per il futuro?

Poche, visto che le ipotesi considerate migliori vanno su progressi di PIL pari a zero virgola qualcosa in periodi che vedranno l'applicazione della nuova legge sul lavoro. Da questa ci si può attendere un ulteriore peggioramento qualitativo dell'occupazione e del clima sociale, quale effetto di disuguaglianze crescenti tra le classi. Per avere una vera ripresa occorrerebbe almeno superare il 3% di incremento annuo del reddito.

Gli anni della crisi come hanno trasformato l'economia italiana?

Vi è stata una selezione dura delle imprese, come accade sempre in periodi di congiuntura negativa. Negli ultimi tre anni, secondo elaborazioni Unioncamere – escludendo le molte liquidazioni volontarie – vi sono state 15mila imprese fallite: altrettanti sogni imprenditoriali infranti, non sempre per demeriti, e fonti di sostentamento annullate.

Una selezione che è avvenuta su diversi fronti. Da un lato, le nostre maggiori imprese hanno faticato molto per essere competitive, avendo tra l'altro rinunciato a investire in Italia. I loro margini sono stati sacrificati dall'assenza di vere politiche per l'innovazione e per il miglioramento dei prodotti. Il risultato è che a fine 2013 la loro situazione finanziaria, vista nell'aggregato, è assai critica. Mancano di patrimonio (un aspetto nascosto nei bilanci, avendovi segnato attivi immateriali a valori non sempre giustificabili) e si vedono attribuire *rating* mediocri. Debbono quindi raccogliere finanziamenti a costi punitivi i quali, per loro fortuna, sono comunque ancora bassi. Non sarà così per sempre. Dai loro prodotti viene un contributo negativo al nostro saldo commerciale (quindi alla nostra crescita) perché le importazioni superano le esportazioni.

Le piccole e medie imprese hanno reagito in modo diverso.

Sì, hanno saputo ristrutturarsi, spingendo la qualità e l'innovazione e proiettandosi con successo all'estero. I loro prodotti hanno assicurato un robusto plus dei flussi commerciali con l'estero. L'Italia ha chiuso il 2014 con un saldo export-import molto positivo, pari a 58 miliardi di euro (contro 49 miliardi dell'anno prima, secondo i dati Istat); se escludiamo i paesi-paradisi fiscali, in Europa ci supera solo la Germania (+168 miliardi di euro nel 2013); Francia e Regno Unito sono pesantemente negativi, come

pure, a livello globale, gli Stati Uniti e il Giappone. La particolarità del vantaggio italiano è che quei 58 miliardi sono generati da un avanzo delle aree distrettuali pari a 81 miliardi, a cui si contrappongono i deficit delle aree urbane e della grande impresa. Si tratta di consuntivi che si ripetono costantemente da molti anni e che dunque mostrano chiaramente dove sta la competitività.

In una audizione parlamentare, Lei ha parlato di “Rinascimento industriale”. Le spiace sintetizzare la sua analisi?

In verità citai quel termine per sottolineare l’inadeguatezza della visione industriale della Commissione europea alla quale va attribuito quello slogan. L’Italia realizzò il Rinascimento quando era la nazione più ricca, forse, del mondo. Fu la ricchezza a consentire di valorizzare la cultura e le arti, pagando adeguatamente il “lavoro dei migliori” e cioè gli artefici dei capolavori della pittura, dell’architettura, della letteratura e della musica e gli ingegneri militari. Parlare oggi di rinascimento significa non capire che servono mezzi cospicui e “prìncipi” saggi e devoti al benessere dei sudditi; ma al momento gli stessi poteri europei non mostrano alcuna “devozione” in tal senso, né si può pensare che vi ponga rimedio una Banca centrale autoreferente, assai inefficiente a giudicare dai risultati dell’eurozona rispetto alle aree del dollaro e della sterlina; una Banca centrale la cui autonomia a mio parere andrebbe seriamente ridiscussa, inserendo nella *mission* i “doveri” verso i cittadini contribuenti.

Invece di rinascimento, dovremmo parlare di “risveglio” imprenditoriale, che potremmo agevolare sostenendo le imprese migliori di cui disponiamo: quelle dei distretti e del Quarto capitalismo.

Cosa intende per Quarto capitalismo?

Definisco Quarto capitalismo quella parte del sistema produttivo manifatturiero costituita da imprese di dimensione intermedia: non troppo grandi (per evitare le inefficienze organizzative e le derive immorali che spesso le seguono), né troppo piccole (per superare i limiti delle aziende artigiane dove tutto dipende da una persona abile, ma priva di struttura). Le imprese del Quarto capitalismo sono controllate da famiglie, ma gestite per lo più con moderni criteri manageriali. Sono capaci di operare su scala

globale grazie ai progressi delle telecomunicazioni e dei trasporti; grazie anche alle due fondamentali caratteristiche dalle quali discende la loro competitività: la specializzazione (che consente di controllare al meglio la funzione produttiva e le necessarie innovazioni) e la politica commerciale di “nicchia”. Quest’ultima permette a queste imprese di coprire spazi di mercato spesso internazionali con posizioni di leadership e quindi da monopoliste. Sono caratteristiche simili a quelle del *Mittelstand* tedesco, ma – come si evidenzia nelle Figg. 1-2 a pag. 23 – il nostro Quarto capitalismo è superiore in competitività.

Nonostante tutto abbiamo tenuto: Italia contro Germania, 2009-2013

Area Studi Mediobanca su dati Eurostat

	Italia		Germania		Italia / Germania	
	2013	2009	2013	2009	2013	2009
Popolazione (mln)	59,7	59,0	80,8	82,3	74%	72%
Prodotto totale (€ mld)	1.399,3	1.368,6	2.453,9	2.117,1	57%	65%
Sola manifattura	216,5	216,7	535,5	413,1	40%	52%
Manifattura						
Saldo exp-imp (€ mld)	98,2	46,1	308,0	211,9	32%	22%
DI & 4° capitalismo / Mittelstand	77,7	53,2	110,6	88,4	70%	60%
Grandi gruppi	20,5	-7,1	197,4	123,5	10%	Neg.

La crisi ha rafforzato le posizioni di mercato della Germania, ma DI e imprese italiane del 4° capitalismo hanno migliorato la penetrazione all'estero superando gli omologhi tedeschi

Siamo competitivi ? (medie imprese, 2009)

Area Studi Mediobanca – Indagine congiunta Confindustria, R&S, Unioncamere (a cura di R&S)

	Francia	Germania	Italia	Spagna
Produttività (VA netto per dipendente)	52,1	56,1	51,0	47,9
Costo del lavoro (per dipendente)	43,6	46,7	39,6	36,8
Profitto lordo (MON per dipendente)	8,5	9,4	<u>11,4</u>	11,1
MON % su VAn	16,3	16,8	22,4	23,2

Tra il 2009 e il 2013, il saldo commerciale positivo del nostro Quarto capitalismo è passato dal 60% al 70% di quello registrato dal *Mittelstand* tedesco (10 punti in più); mentre il profitto lordo per dipendente è da noi pari a undicimila euro contro i novemila del *Mittelstand* e gli 8.500 euro delle medie imprese francesi (dati R&S).

Mentre, qual è la sua definizione di “distretti industriali”?

Il mio maestro per i distretti è Giacomo Becattini che li ha “annusati” già negli anni Sessanta del secolo scorso, formalizzandone successivamente, con rigore scientifico, il modello. Egli li definisce “entità socio-territoriali” che tengono assieme una comunità di persone (società locale) e una popolazione di imprese industriali. Questa combinazione ci consente oggi di essere il secondo paese manifatturiero in Europa. Nel tempo i distretti si sono evoluti, soprattutto grazie all’emersione – al loro interno – di imprese di media dimensione e cioè del Quarto capitalismo. Abbiamo dunque molto materiale utile per favorire il “risveglio” di cui parlavo sopra; se avremo successo potremo certo passare, in un secondo tempo, al “nuovo Rinascimento”. Per farlo dovremo però salvaguardare il grande vantaggio competitivo italiano che è rappresentato dai territori, ricchi di tradizioni, di saperi e di spiriti imprenditoriali.

Quindi, se ho capito: una parte del nostro sistema produttivo ha trasformato la crisi in opportunità, rinnovandosi e, grazie alla sua duttilità – è riuscita anche a superare le aziende tedesche. Tutto ciò prima che calasse il prezzo del petrolio, la Bce immettesse liquidità e l’euro si svalutasse nei confronti del dollaro.

È così.

Non ce ne rendiamo sempre conto perché sono in molti, in Italia, a non capire i vantaggi dei distretti. E a non saper interpretare i dati che li vedono vincenti, come dimostrato dai saldi del commercio estero. Secondo le stime dell’Area Studi Mediobanca, il Quarto capitalismo comprensivo delle imprese medie e medio-grandi e delle piccole aziende che sono legate a loro costituisce tra il 50% e il 60% del valore aggiunto manifatturiero italiano. Nei distretti, le economie di scala sono esterne alle imprese, ma

interne al territorio e, attenzione: sono queste le economie di scala che contano oggi; anche e specie nelle filiere globali. Oggi, le imprese non agiscono più da sole, ma all'interno di un "sistema" che si costruiscono.

La divisione del lavoro che si applica nei distretti e nelle filiere del Quarto capitalismo riduce i fabbisogni finanziari delle "singole" imprese, le quali restano dunque, snelle e robuste finanziariamente.

I dati sono oggettivi, ma vanno disaggregati: una parte delle aziende ha avuto giovamento dalla crisi innovando e reinventandosi in modo rapido ed efficiente, un'altra quota ha tenuto con fatica, mentre altre sono rovinosamente crollate. Un fallimento concentrato soprattutto a Sud con effetti disastrosi non solo per l'economia.

Non è un caso che nel Mezzogiorno il Quarto capitalismo sia poco diffuso. Servono mercati esigenti, qualificati da una domanda severa, proveniente da una classe media alimentata da lavoratori con buone retribuzioni. Perseguire una politica di bassi salari significa non capire che la molla principale delle innovazioni è rappresentata dalla "necessità" per l'impresa di migliorare la sua efficienza e i suoi prodotti aumentando, di conseguenza, il contributo al progresso della società.

Il nostro "primo" capitalismo, quello delle imprese nate a fine Ottocento e inizio Novecento, è fallito proprio per l'assenza di tale necessità, a causa della protezione pubblica (basti pensare all'Ansaldo degli anni Venti del secolo scorso). Si faccia attenzione alla *governance* del modello: le medie imprese resistono nella nicchia di mercato in posizione monopolistica, solo se innovano i loro prodotti e sono capaci di "servire" i clienti (ciò che accade, ad esempio, ai fornitori delle severe case automobilistiche). Se cessa tale capacità è il mercato stesso a condannare l'impresa, rifiutando i suoi prodotti; essa è allora sostituita da altre (ne abbiamo diverse migliaia). Nel caso dei grandi gruppi, al contrario, la permanenza sul mercato – e il mancato *default* – sono garantiti da "relazioni" con importanti istituti finanziari (in passato italiani, ora soprattutto esteri), i quali spesso sbagliano a valutare il merito di credito; essi finiscono per temere che il crollo del cliente si trasformi in una propria grande *débâcle* e tendono a coprire tutto grazie al controllo dei media.

Negli ultimi anni l'Italia ha continuato a perdere la grande industria. Da ultimo, la cessione di Ansaldo-Breda ai giapponesi di Hitachi, l'ingresso dei cinesi in Pirelli, i tedeschi in Pesenti, l'acquisizione di Avio da parte di General Electric.

Può il Paese basare la propria economia solo sul Quarto capitalismo?

Si può usare solo ciò che si possiede. Se poi il comportamento delle grandi imprese è censurabile, è meglio non averle e puntare sugli investimenti delle multinazionali estere. Ma una politica industriale avveduta può ben spingere anche questa classe dimensionale a fare il suo dovere, che è essenzialmente quello di produrre innovazioni le quali possano trainare il resto del sistema. La Germania insegna, ma anche la Svizzera, dove operano alcune grandi imprese molto innovative a fianco di aziende industriali di media dimensione.

Quanto poi alle cessioni allo straniero, occorrerebbe valutare per tempo la qualità del *management* e i motivi per i quali le crisi aziendali finiscono per farci perdere le competenze accumulate dalle imprese più complesse. Il caso Fiat è emblematico: l'ultima grande operazione è stata la scalata alla Montedison nel 2001, che si è trasformata nella sparizione del secondo grande gruppo privato italiano e nella perdita di importanti attività. Il nostro problema si riduce al fatto che l'unica categoria che vince inequivocabilmente la sfida globale è quella del Quarto capitalismo. Se potessimo affiancargli anche alcune grandi imprese veramente efficienti raggiungeremmo una struttura invidiabile. Saremmo in grado di farlo, ma serve – ripeto – una politica industriale adeguata, che ne favorisca anche le innovazioni.

Come valuta le innovazioni introdotte dalle imprese italiane?

Dobbiamo distinguere la natura delle innovazioni: quelle fondamentali si basano sulla scienza e da esse discendono poi le applicazioni alla vita pratica; veda ad esempio l'*iPhone* della Apple che è un'impresa che ci ricorda forse cosa avrebbe potuto essere la nostra Olivetti nel mondo di oggi. Ma a Ivrea fecero molti errori, ad esempio senza capire che già negli anni Settanta avevano introdotto il precursore del *personal computer*. La crescita va però finanziata (con capitali anche extra familiari, ed è ciò che

ha fatto la Apple) e “annaffiata” con idee nuove. E queste idee derivano sempre dalla scienza e dalla competenza nell’applicarla. Ovviamente, esse non debbono essere cedute al “nemico”. Un esempio da manuale a questo riguardo è stata la cessione, nei primi anni Novanta, del cosiddetto *common rail* (il motore turbodiesel, inventato dal Centro ricerche Fiat) alla tedesca Bosch. Senza questo apparato i costruttori tedeschi non avrebbero mai potuto sviluppare auto sportive alimentate a gasolio; mentre la Fiat ha perduto l’occasione di diventare stabilmente leader mondiale in quel segmento. Ecco, le imprese del Quarto capitalismo non commettono errori di questo genere.

Occorre ricordare che in Italia vi sono rilevanti capacità scientifiche, ma non sono coltivate adeguatamente.

Come spesso capita con il capitale umano.

La disoccupazione giovanile ha cifre impressionanti e i giovani più colti e capaci fuggono dall’Italia. Formiamo cioè tecnici e classe dirigente – investendo anche notevoli risorse – e poi non siamo in grado di offrigli opportunità e lavoro. Perché?

Non siamo in grado di farlo perché perseguiamo il più delle volte il risparmio dei costi; la strategia vincente – per un paese maturo come il nostro – è invece quella che punta sui ricavi e si può realizzare solo migliorando le produzioni attraverso l’uso di personale qualificato. Vi sono relazioni verificate anche econometricamente che lo provano (rimando agli ultimi lavori di Mediobanca, pubblicati nel Rapporto di Artimino 2012-13 sui nuovi distretti industriali). D’altro canto, la stessa Germania paga il lavoro molto più di noi, ma al tempo stesso è il maggiore esportatore mondiale.

Non bisogna infiedimenticare il pensiero di Keynes. Un dimezzamento dei salari non porta, in generale, a un sicuro aumento dei profitti delle imprese, ma più probabilmente a un loro ridimensionamento: è ovvio infatti, che si riduce la domanda aggregata e di conseguenza anche la quota di reddito che spetta alle imprese.

Necessità di una politica industriale, massa critica per valorizzare le innovazioni e la penetrazione internazionale. Sta rimpiangendo le

partecipazioni statali?

Per lungo tempo la grande impresa in Italia è stata rappresentata dall'industria a controllo pubblico (Iri ed Eni, soprattutto) che si confrontava con i privati, poveri di capitali e restii ad assumersi i rischi elevati. La fondazione dell'Iri nel 1933 fu una necessità e molte di quelle imprese furono le vere artefici del miracolo economico, nel periodo 1950-1963. Rappresentarono anche i luoghi della grande formazione manageriale con ricadute pure nel settore privato (basti pensare ai Rocca che oggi controllano aziende di elevata qualità nel settore dell'acciaio). Si deteriorò poi la *governance*: la politica si impossessò di un apparato che sosteneva il Paese, senza badare ai danni che si producevano. Praticamente sparirono i manager che si avvalevano di un'autonomia giustificata dalla correttezza dei loro comportamenti e dalla misura dei loro risultati. All'inizio degli anni Settanta, Donato Menichella (che fu direttore generale dell'Iri dal 1933 al 1946) poteva testimoniare con fermezza: "l'Iri era libero di fare quel che volesse (salvare, ristrutturare, etc.) poiché si era assicurato una larghissima autonomia, nonché un grande apparato tecnico. Non avremmo mai permesso infatti che la politica entrasse nell'attività dell'Iri".

Poi tutto cambiò e ne abbiamo visti gli esiti soprattutto nella scomparsa o quasi dei grandi complessi.

Fino ad ora abbiamo lasciato da parte l'elemento forse più importante. All'industria Italia manca l'Italia, cioè la domanda interna. Il Censis ha mostrato come l'Italia è ricca di risparmi, ma povera di sogni. L'economista Giovannini ha parlato di "età del Tavor", descrivendo un Paese privo di desideri e impantanato nella depressione. Come si esce dal male oscuro?

Ritengo che la medicina migliore sia anzitutto costruire (o ri-costruire) una "buona politica", per ottenere un ragionevole risveglio industriale.

Il suo ragionamento porta a due questioni.

La prima è istituzionale.

Nel suo paradigma "evoluzionista" la centralità è e rimane ai distretti. Come si concilia questa analisi con la soppressione o la radicale riforma – senza sostituzione – di molte delle istituzioni, che sono l'espressione

di questi ambiti territoriali come le provincie, le camere di commercio e le banche popolari.

La seconda questione è di medio periodo.

L'Unione europea ha ipotizzato alcuni scenari economici per il 2050. Nell'ipotesi migliore nessuno dei paesi membri sarà da solo nel G8. Saremo più poveri e obbligati a ripensare il sistema di *welfare*. L'alternativa è reinventare il sistema produttivo. Una delle ipotesi è quella di trasformare l'Italia in una grande Svizzera per i nuovi ricchi. Un continente in cui si viene per curarsi, per rilassarsi, per mangiare, per divertirsi, per scoprire l'arte, per acquistare beni di lusso e investire nella qualità della vita. È una ipotesi percorribile?

Sono domande molto impegnative. Non sono un futurologo né desidero esserlo.

Entrambi gli aspetti citati presentano criticità, ma solo se non sappiamo individuare i nostri vantaggi competitivi. Il *made in Italy* rappresenta un enorme punto a nostro favore: ma quel benessere (e quel viver bene che descrive nella domanda) sono difficili da realizzare con una classe dirigente corrotta e volta essenzialmente ai benefici personali. In ogni caso, l'Italia non può pensare di trasformarsi in una grande Svizzera: 53 milioni di abitanti in più ci rendono necessariamente diversi. Però, il vantaggio del passato e della cultura italiana, che abbiamo sedimentato nei territori, basta a renderci unici al mondo.

Il problema vero è capire e saper sfruttare questa diversità. Io penso sempre che la base del vivere italiano siano i territori immersi nella storia, nella cultura e nella bellezza. Sembra paradossale, ma facciamo invece di tutto per rovinare ciò che gli antenati ci hanno lasciato. Penso al consumo indiscriminato e dissennato del suolo, allo scempio di Pompei e degli altri mitici luoghi archeologici del nostro bellissimo Sud, al fatto che nessuno sorveglia a dovere una masnada di tifosi incolti (nuovi "barbari" che calano da Nord), i quali deturpano i monumenti a Roma. Ebbene, possiamo fare molto perché abbiamo disfatto molto e perché abbiamo messo i beni pubblici in mano ad amministratori e politici impreparati. Ma, appunto, servono volontà, competenza e azioni concrete.

II

CREATIVI, INNOVATIVI, VELOCI, TORNIAMO A FARE L'ITALIA



Andrea Pontemoli era un informatico. Nel 1980 era entrato in IBM come tecnico di manutenzione. 24 anni dopo era divenuto presidente e amministratore delegato di IBM Italia. Nel 2007 lasciò IBM e decise di diventare un imprenditore. Acquistò una quota rilevante della Dallara, una società che progettava e costruiva auto per i campionati su pista. Oggi, la Dallara è un'azienda leader mondiale nel suo settore. Un esempio del *made in Italy* e un modello dei nuovi distretti industriali.

Siamo usciti dalla crisi?

Più che una crisi, stiamo vivendo un cambiamento epocale, un mutamento di paradigma: il mercato globale sembra dettare le regole e dominare le nostre vite. Non possiamo uscire da questa situazione impiegando le politiche economiche adottate in passato. Dobbiamo “cambiare pelle”, possibilmente seguendo un percorso di evoluzione, anche se il rischio è di una involuzione.

La chiave è avere un approccio sistemico e non singolo: per l'Italia sarà difficile perché dobbiamo imparare a lavorare e pensare “insieme”.

Quali sono i “motori” del cambiamento? Quale è la prospettiva?

La prospettiva più lineare pare essere quella di un impoverimento

generale della nostra società: declino economico e sociale.

Ritengo che tutto ciò sia causato da una “crisi di valori” e sia la conseguenza della miseria morale del Paese.

Però, la “crisi” può essere uno strumento straordinario per andare oltre lo stato delle cose e, superando un modello meramente consumistico, trovare nuove vie di sviluppo sostenibile in cui i beni non siano un fine, ma un mezzo per vivere meglio.

Quando tornerà l'equilibrio economico in che tipo di società ci troveremo?

Spero che ci troveremo in una società più solida dal punto di vista finanziario, anche se, a livello mondiale, i dati macroeconomici forniscono indicazioni di speculazioni e bolle che continuano a crescere.

Dal punto di vista sociale, invece, credo sia importante ragionare in termini di lungo periodo, cercando di creare valore (non solo in termini di ricchezza economica) per le generazioni che verranno dopo di noi.

E intanto? Keynes diceva: “Nel lungo periodo saremo tutti morti”...

Certo, ma – se riusciremo a impostare nuovi modelli in cui sviluppo e sostenibilità non si escluderanno a vicenda – saremo riusciti a impostare un futuro migliore per i nostri figli e, quindi, diventeremo un po’ “immortali”.

Secondo Lei serve una politica industriale che fornisca indirizzi e, in tale ambito, opzioni agevolate, oppure le imprese debbono essere lasciate a se stesse perché, in fin dei conti, il mercato sa autoregolarsi?

Negli anni, l'approccio dell'Italia alla politica industriale è sempre stato più “politico” che “industriale”.

Molto “politico” perché si è concepito l'intervento dello Stato come modalità di espressione del potere di chi governa e non come un disegno di sviluppo del Paese, che va ben oltre le singole legislature.

Poco “industriale”, perché negli anni non si è stati capaci di anticipare e investire negli sviluppi tecnologici che stavano emergendo. Penso alla Olivetti degli anni Cinquanta/Sessanta che era un temuto concorrente di Ibm e poi la si è lasciata dissolvere. Così come la politica non è riuscita a immaginare le conseguenze sociali e economiche di ciò che accadeva in Cina e in India, ma soprattutto perché non si è riusciti a definire le linee

strategiche di sviluppo del Paese. Poi, quando alcuni investitori stranieri si sono presentati per acquistare alcune delle industrie italiane, è esploso lo scandalo e, invece di dare prospettive diverse, ci si è dati da fare per bloccare gli acquisti.

In questo contesto, le imprese si sono trovate sole e si sono arrangiate, operando anche in modo non coordinato con le istituzioni. Il tutto con alto dispendio di risorse e opportunità mancate, e così via.

E allora?

Detto questo, mi pare evidente che, tra il dirigismo di Stato e il *laissez-faire* del mercato, dobbiamo trovare un punto d'incontro, che si concretizzi in una politica industriale che sia disegnata insieme tra imprese e governo, che abbia principi strategici di lungo periodo e che venga vista come il modo migliore per disegnare il futuro delle prossime generazioni.

È certo, però, che se guardiamo all'attuale situazione italiana e alla sua rappresentanza in sede europea, si fa fatica a intravedere una forma di politica industriale coerente.

Spesso nei suoi discorsi pone la formazione come snodo centrale. Cosa intende? Con quali percorsi e affidata a chi?

Fino ad ora la formazione è stata ritenuta importante soprattutto in termini di principio. La realtà è che, fino a oggi, spesso le aziende l'hanno vissuta come una perdita di tempo, un'imposizione o come un male necessario. Allo stesso tempo, le logiche che regolavano la formazione finanziata parevano improntate all'utilizzo di un sistema di incentivazione "a pioggia".

La formazione oggi è una priorità soprattutto perché è legata al tema della competitività delle imprese, dello sviluppo professionale e della motivazione delle persone. Fino a non molto tempo fa si parlava dell'obsolescenza delle competenze in un arco di tempo di una quindicina di anni; ultimamente si è parlato di riqualificare le competenze ogni 4/5 anni. Per le aziende che operano in settori altamente tecnologici è necessario aggiornare il proprio personale ogni anno, al massimo due. Strettamente collegato al tema delle competenze vi è anche il tema dei percorsi di sviluppo, che in un ambiente meritocratico sono fondamentali per la costruzione del futuro delle aziende e per l'aggiornamento e la

crescita professionale delle persone.

Pertanto, sono convinto che sia fondamentale una reale condivisione dei piani formativi tra il mondo dell'impresa e il mondo dei professionisti della formazione: l'unico modo per farlo è parlarsi e confrontarsi. In tutto ciò le amministrazioni pubbliche dovrebbero avere il ruolo di facilitatori e non di meri burocrati.

Quale pensa possa essere un “premio” adeguato per stimolare un'impresa a investire?

Ritengo che il premio da parte delle istituzioni nell'affrontare l'investimento deve essere fatto guardando solo a due aspetti: di quanto aumentano gli occupati nelle aree dichiarate strategiche e di quanto aumentano i salari medi dei nuovi assunti rispetto alla media di quel territorio.

Quando Dallara ha deciso di aprire uno stabilimento negli Stati Uniti, le autorità locali ci hanno chiesto proprio quelle due cose. Abbiamo dichiarato che avremmo creato almeno ottanta nuovi posti di lavoro in area *automotive* (area strategica per lo Stato dell'Indiana) e che lo stipendio medio di queste ottanta persone sarebbe stato superiore a 38.000 \$/anno (la media dello Stato dell'Indiana era 26.000 \$/anno).

Tutti gli anni ci fanno un controllo su questi due numeri e, se sono mantenuti – praticamente non paghiamo tasse – perché lo Stato ricava molto di più dalle tasse dei dipendenti rispetto a quanto pagherebbe l'azienda. Così si crea un benessere sociale. Mi sembra un modo semplice, misurabile e molto direttivo.

Come giudica il trasferimento all'estero di attività produttive e la perdita delle relative produzioni dirette e indotte nei territori italiani?

Tendenzialmente tale fenomeno è avvenuto per la perdita sul territorio di attività scarsamente tecnologiche, quindi a basso valore aggiunto, caratterizzate dall'impegno di manodopera scarsamente qualificata e generalmente poco pagata. È una naturale conseguenza del cambiamento epocale che stiamo vivendo e comporta conseguenze negative quali chiusure aziendali, ricorso agli ammortizzatori sociali, disoccupazione...

Il trasferimento all'estero di attività produttive è negativo solo quando

con questo – oltre che per le conseguenze sociali che ne derivano – scompaiono le conoscenze del territorio stratificate in tanti anni.

Però il problema non è questo.

Quale sarebbe, invece?

Il problema non è che abbiamo perso il 25% della produzione industriale negli ultimi cinque anni, ma che non abbiamo costruito il nuovo 25% in grado di sostituire quanto si sarebbe comunque perso.

Sta a noi creare aziende tecnologicamente avanzate, dotate di elevate professionalità, che siano in grado di competere nel mercato globale, garantendo utili che possano essere re-investiti in azienda per generare nuovo valore, con riflessi positivi per le imprese, per le persone e per i territori: “non esiste un’impresa competitiva se il territorio nel quale insiste non è competitivo”.

Sono molte le aziende passate in mano straniera. Cosa è strategico per l’economia italiana?

Il principio che deve regolare una scelta strategica deve essere quello che mi permette di essere in una posizione di mercato dove posso dire di “esserci solo io” e non di “esserci anch’io”.

Preso come riferimento questo approccio, sicuramente dobbiamo focalizzarci su quei settori dove le competenze acquisite e la creatività che ci distingue siano elementi distintivi o unici: meccanica di precisione, *design* in tutte le sue applicazioni (nell’abbigliamento, *automotive*, edilizia), nuove tecnologie produttive, alimentare e turismo, un settore ancora poco “managerializzato”. Ritengo che queste siano alcune delle aree strategiche dove possiamo dire la nostra, non tanto in termini di dimensione aziendale ma di *knowledge*.

La sua storia personale, *top manager* di una grande multinazionale e capo di una azienda del quarto capitalismo, consente una valutazione complessiva. Quale tipo di industria è funzionale alla ripresa economica del Paese?

Sicuramente l’industria, dove la conoscenza e il saper fare sono elementi essenziali e distintivi. In Italia abbiamo tantissime realtà produttive d’eccellenza, che hanno radici profonde nelle tradizioni industriali del

territorio/distretto, ma hanno anche la capacità di innovazione continua e una visione globale del mercato che gli permette di posizionarsi nella gamma del produttore di soluzioni per il cliente e non solo di prodotti/servizi. Dobbiamo fare ciò che sappiamo fare, ma farlo meglio e facendo sistema.

È altrettanto importante creare un clima di fiducia, investire sui giovani e sulle *start-up*.

Un punto chiave è rappresentato dal mondo dell'istruzione e della formazione: nella fascia in cui la disoccupazione è più alta (25/34 anni) solo il 22% dei giovani italiani è laureato, contro una media europea del 37%.

A fronte di questi dati, sappiamo quanto sia importante avere un'istruzione superiore: entro dodici mesi dalla laurea il 70% dei giovani trova lavoro, dopo cinque anni siamo al 90%. Oltre a trovare più occupazione, i laureati sono mediamente meglio retribuiti rispetto ai diplomati. Insomma, l'istruzione è ancora un "investimento che paga".

Dobbiamo attrarre investimenti esteri, soprattutto in quei settori distintivi del *made in Italy* (tecnologia, stile/moda, alimentare...), preoccupandoci della serietà dei partner interessati e del fatto che gli investimenti fatti sul territorio portino uno sviluppo sostenibile. È fondamentale spingere sull'export: molto meglio avere una quota di mercato dell'1% nel mercato mondiale, piuttosto che il 100% nel mercato nazionale!

Lei dice: “Il mondo è cambiato: tutto va più veloce ed è necessario non solo conoscere i mercati esteri, ma essere costantemente presenti”. Come possono fare le industrie italiane, che non hanno certo le strutture, le persone e i contatti di una multinazionale?

Qui ritorniamo al concetto di politica industriale su cui discutevamo prima. Quando si osserva il sostegno da parte delle istituzioni americane alle loro piccole-medie imprese nella crescita e nelle esportazioni, si capisce quanta strada dobbiamo ancora fare in Italia.

Attenzione però a non pensare solo ad un discorso economico e finanziario, serve l'impegno a fare un discorso di sistema, dove tutti gli attori – banche, investitori, comunità locali, regioni, associazioni

industriali, ecc. – cooperino in modo forte per far crescere la presenza delle proprie aziende negli altri paesi. Ecco, questo è sicuramente la risultanza di un solido processo di politica industriale verso cui dobbiamo proiettarci.

L'industria dell'auto è mutata profondamente negli ultimi anni. In base all'esperienza della Dallara ci sono ricette che il Paese potrebbe seguire? Rapporti tra università e industria, facilitazioni di *start up* sulla componentistica innovativa, interazione tra meccanica e informatica...

Sicuramente il collegamento tra università e industria è la chiave che permette poi un ampio spazio di evoluzioni nel modo di fare le auto. In particolare, un tema chiave dell'industria dell'auto è la necessità di materiali per la costruzione di veicoli sempre più leggeri, ma che soddisfino criteri di sicurezza e aerodinamicità più stringenti e sfidanti. Il mondo universitario e le aziende possono collaborare nello studio e applicazione di soluzioni, portandole a livello applicativo e industriale. Gli *output* di questi progetti avrebbero poi un impatto sulle logiche costruttive anche di altri prodotti: dal *packeting*, alle macchine di movimentazione parti, al *design*, all'arredamento fino all'edilizia. Il tutto con effetti positivi su tutta l'economia.

In Dallara abbiamo il motto: "alla ricerca dell'eccellenza". Questa frase dice tutto: non puoi mai stare fermo alla ricerca di un qualcosa che migliora continuamente, dobbiamo distruggere le rendite di posizione.

Dai suoi discorsi emerge la reinvenzione dei distretti industriali. Competizione e cooperazione, come filosofia, ma anche nuove infrastrutture, reti telematiche, largo spazio ai contratti aziendali, forte interconnessione con le istituzioni locali: però, chi deve guidare questi processi?

Nel nostro caso, nel Polo per la Meccanica-Materiali Compositi di Fornovo di Taro, l'impresa è stata il *driver* dell'iniziativa, ma fondamentale è stata la collaborazione avuta con il mondo dell'istruzione e della formazione. La pubblica amministrazione e la politica hanno ricoperto, nella costituzione della rete tra i vari soggetti, sapientemente, un ruolo di facilitatore.

La disoccupazione giovanile ha cifre impressionanti, ma il dato che colpisce di più è che i giovani più colti e qualificati fuggono dall'Italia. Formiamo cioè tecnici e classe dirigente, investendo anche notevoli risorse, e poi non siamo in grado di offrirgli opportunità e lavoro.

Questo è vero in parte. Ho già detto delle carenze del sistema formativo italiano e un altro elemento va considerato: a fronte di una disoccupazione dilagante ci sono oltre 100.000 profili professionali vacanti; a fronte dell'impossibilità delle imprese di reperire personale qualificato. Detto ciò, sicuramente le imprese che non si sono rinnovate in termini di prodotto e processo, che non hanno fatto e non stanno facendo investimenti, risultano poco attrattive per i giovani più brillanti e possono offrire loro poco o nulla, sia in termini di occupazione che di sviluppo professionale.

Un mercato del lavoro di basso costo e grande flessibilità di uso del fattore umano è positivo o negativo per il sistema Italia?

La flessibilità non è in sé né positiva, né negativa: è un dato di fatto del mutevole contesto nel quale oggi ogni azienda si trova a operare.

Il mercato del lavoro a basso costo non può essere di nostro interesse, perché un paese come l'Italia – nel quale non si possono utilizzare economie di scala – si deve puntare sulla istintività e unicità di prodotti e servizi, che necessitano di una manodopera qualificata.

Semmai il discorso da fare è legato al *Total Tax Rate*, l'indice che include le imposte sui redditi delle società, i contributi previdenziali e le tasse sul lavoro versate dal datore di lavoro, le imposte sui beni immobili e sulle transazioni a essi relative, la tassa sui dividendi, sul *capital gain*, sulle transazioni finanziarie, sui rifiuti, sulla circolazione dei veicoli e altri contributi obbligatori.

Ebbene, secondo i dati della Banca Mondiale, in Italia la *Total Tax Rate* pesa per il 65,8%, ciò la pone al 138° posto nel mondo. Questa situazione ha evidenti effetti sulle politiche salariali. E non andiamo meglio con altri due importanti indicatori – il tempo impiegato e il numero di pagamenti effettuati – che considerano le imposte versate e quelle riscosse dalle aziende, come l'Iva e le tasse sulle vendite.

Quindi, la sua ricetta?

Fiscalità, stabilità delle norme: l'incertezza interpretativa e i tempi dei contenziosi influiscono direttamente sulla competitività dei singoli paesi. Perciò l'Italia ha bisogno di un sistema fatto di norme più stabili e più chiare. Ciò avrebbe effetti immediati sulla sua capacità competitiva, dato che l'abbassamento della pressione fiscale è leva assai complessa da attivare in assenza di ripresa economica.

La burocrazia viene indicata come un elemento che disincentiva l'iniziativa industriale. Per la sua esperienza, è davvero così?

Ci troviamo spesso ad avere a che fare con una burocrazia soffocante che, talvolta, sembra voler fare di tutto per frenare le nuove iniziative. Basti pensare a quanti enti sono coinvolti per autorizzare un nuovo complesso edilizio, per non parlare della burocrazia in campo amministrativo/fiscale.

Le faccio un esempio, vissuto in prima persona.

Nel 2011 come Dallara abbiamo partecipato a un bando della regione Emilia Romagna sull'innovazione. Abbiamo presentato un progetto innovativo del valore di 220mila euro e abbiamo avuto accesso a un contributo di 87mila euro. Oggi, ossia dopo quattro anni, non abbiamo ancora ricevuto il contributo, ma abbiamo dedicato tantissimo tempo per la produzione dei documenti e delle perizie richieste.

Noi abbiamo fatto tutti gli investimenti necessari perché credevamo nel progetto e soprattutto perché avevamo la possibilità di investire quelle risorse autonomamente; ma se avessimo dovuto aspettare il contributo per iniziare a investire, saremmo ancora lì ad aspettare. Ma non basta.

Perché, c'è dell'altro?

Fa sorridere amaramente il fatto che si tratti di un bando sull'innovazione: dopo quattro anni quell'innovazione per la quale è stato concesso il finanziamento, probabilmente è già superata.

Attenzione però a non prendere un problema come un alibi. Un buon imprenditore in Italia mette in conto questo aspetto e lo gestisce con tutti i limiti del caso, ma guai se una buona idea – se buona idea è veramente – è fermata da uno spirito disfattista causato dalla burocrazia.

La Dallara è un'industria che ha costruito un distretto. Ha pensato o realizzato “facilitatori” locali per la sua attività e per quella

dell'indotto?

Per quanto riguarda il nostro distretto, direi che la chiave di sviluppo di Dallara è stata quella di mantenere una certa flessibilità strutturale non inglobando alcune competenze, che si è deciso di lasciare ai fornitori del territorio. Ciò significa un concetto di *partnership* non orientato solo al prezzo del prodotto, ma soprattutto orientato alla crescita continua delle esperienze e allo scambio di conoscenze che sono spesso incluse nella progettazione dei nostri prodotti (i nostri fornitori servono anche clienti di settori come l'*aerospace*, il militare, etc.).

Parliamo di banche e fondi d'investimento. Quali dovrebbero essere i valori e le strategie di chi gestisce il denaro altrui? E quali sono nella realtà?

Le banche e i fondi di investimento hanno un ruolo importante nello sviluppo di una economia.

La prima cosa è quella di essere un primo “giudice” delle proposte di investimento in aziende che fanno ricorso a banche e fondi, in particolare a selezionare i progetti secondo solidi parametri economici. In secondo luogo, il loro contributo si concretizza nel fornire quel sostegno strategico che il loro privilegiato punto di vista gli permette di avere. Infine, la solidità delle banche e dei fondi di investimento – se questi mantengono una visione di lungo periodo del loro investimento – permette all'impresa di investire e attendere il risultato nei tempi giusti. Questi sono i valori che chi gestisce i soldi degli altri deve avere sempre in mente.

Per il sistema Italia qual è il maggiore problema che frena gli investimenti pubblici e privati? E per Dallara qual è il problema più grande?

Oltre alla già citata burocrazia, i problemi principali sono: l'incertezza (e i tempi) della giustizia e la corruzione.

Per noi di Dallara, investire significa scommettere nel futuro, e quando non si ha visibilità si guarda in basso e a breve raggio. Gli incentivi possono aiutare, ma quello che è più importante è creare quel quadro d'insieme che dia la ragionevole garanzia di poter ottenere i frutti degli investimenti fatti.

Da qui al 2025 quale ritiene sarà la maggiore opportunità per l'Italia e per Dallara?

Nei prossimi anni creeremo un'area di ricerca in ambito materiali compositi, che comprenda la simulazione e un laboratorio d'avanguardia. Desideriamo, inoltre, creare in Italia un *network* di produttori di manufatti in fibra di carbonio, per garantire la capacità produttiva e i nostri standard qualitativi.

Investire nelle tecnologie del Cfd, continuare a migliorare l'aerodinamica sperimentale (galleria del vento) per essere competitivi nell'attuale mercato.

Investire continuamente nello sviluppo di modelli matematici (*Racing*, *Automotive*, altro) sia del simulatore in Italia, sia del nuovo simulatore in Usa, con finalità produttive, in modo da produrre profitti per finanziare la ricerca in Italia.

Investire nella “fabbrica” per far sì che la produzione di prototipi sia sempre più una produzione ad alto valore aggiunto per il cliente e sia in grado di definire gli standard produttivi e qualitativi ai nostri fornitori.

Queste linee di indirizzo strategico ci permetteranno di ampliare i settori nei quali andremo a operare, sia in termini di prodotto, che di servizio, grazie alle nostre competenze distintive: non più solo *automotive/motorsport*, ma anche aerospaziale, difesa, treni a elevata velocità e quant'altro.

E per l'Italia? Oltre alla tecnologia, quali sono secondo Lei i settori su cui puntare?

Sono almeno tre: storia e cultura; agroalimentare e turismo.

L'Italia è un “museo a cielo aperto”, è al primo posto per i siti riconosciuti dall'Unesco (50 su un totale mondiale di 1.007), pari al 5% del totale mondiale.

Migliaia di anni di storia: fenici, greci, celti, etruschi, romani; castelli e feudalesimo; Rinascimento e così via.

Paesaggi differenti e unici: alpini, mediterranei, pianura, Appennini, colline, vulcani, ghiacciai... “Bella Italia”, il “Belpaese” e poi popolazioni con culture, lingue, fisionomie diverse. Tutto questo in un Paese lungo poco

più di mille chilometri e largo qualche centinaio!

E, poi, l'Agroalimentare: vino, frutta e verdura, olio, formaggi e salumi, pasta, pomodori e tanto altro, puntando grandissima attenzione non solo alla quantità, ma soprattutto alla qualità delle materie prime: garanzia di origine enogastronomica. In Francia si esalta e si vende la grande tradizione culinaria, noi non siamo da meno. La cucina regionale, con differenze, unicità, prodotti, storie: si pensi alla differenza tra la cultura dell'olio e quella del burro, alle peculiarità locali che differenziano eccellenze a distanza di pochi chilometri.

Tutto questo tenendo presente che in un paese bello e "delicato" come il nostro non si può trascurare l'aspetto della sostenibilità ambientale e che comunque la tematica "*green*" è importante anche per garantire elevati livelli di qualità e sempre più sarà importante a livello di *marketing*.

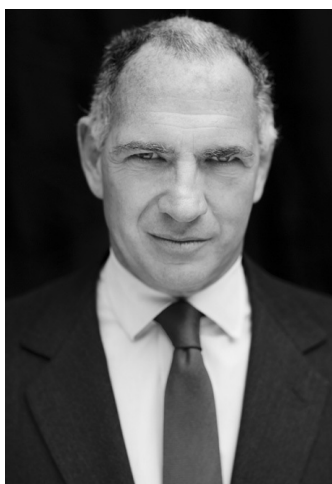
Con queste premesse, l'Italia dovrebbe diventare il paese al mondo più visitato. Attualmente è al quinto posto, fa specie vedere che la Francia è prima con 83,7 milioni di turisti.

Abbiamo iniziato con la necessità di "cambiare pelle".

Certo, un obbligo, ma restando noi stessi. Possiamo farcela se crediamo in noi e valorizziamo le qualità che ci hanno fatto grandi. Dobbiamo tornare a fare l'Italia.

III

VIVIAMO TEMPI NUOVI, MA CONTINUIAMO A PENSARE COME IN PASSATO



Sergio Dompé guida una delle più importanti aziende biofarmaceutiche italiane, con sedi a Milano, L'Aquila, Napoli, New York e Tirana. È stato tra i primi a investire sulle biotecnologie e ha creato una di quelle che il *Financial Times* ha definito una “multinazionale tascabile”, un'azienda cioè capace di innovare e di imporsi sul mercato globale, senza assumere le dimensioni di una grande *corporation*. Ha guidato Farindustria.

Siamo usciti dalla crisi?

Il paradosso dei nostri tempi è che non è più possibile dare una risposta univoca a questa domanda. In una prospettiva globale, è evidente che le economie marciano a velocità diverse, basta guardare alla stessa Unione europea. All'interno di ogni paese esistono situazioni differenziate per settore e per aree regionali. Credo che il problema sia, come sempre, di attribuire il giusto nome ai fenomeni: dovremmo cominciare a riflettere su cosa si intenda davvero per crisi. Il sospetto è che non disponiamo ancora di una parola che riesca davvero a descrivere quanto sta succedendo oggi.

L'attuale crisi può essere vista come una rivoluzione planetaria, un cambiamento di scenario. Ed è proprio nel cambiamento che è insita l'idea di opportunità, di nuovi modi per affrontare sfide figlie del proprio tempo.

Tutto questo in un mondo che – se penso al settore farmaceutico – ha comunque contribuito, nel giro di soli cinquanta anni, a far crescere di dodici anni la vita media. Un risultato straordinario, insito nell'altra faccia di questa epoca complessa.

Se ho capito bene: quella che stiamo attraversando non è una crisi, ma un mutamento di fase storica, che la crisi finanziaria ha solo accelerato. Quali sono stati i “motori” del cambiamento?

Come ho accennato, credo che dobbiamo abbandonare un vecchio modo di pensare alla crescita, quella per intenderci che viene espressa e sintetizzata solo in termini di Prodotto Interno Lordo. La fase che stiamo attraversando ci ha insegnato che le strategie che un'azienda o un settore industriale nel suo insieme riescono a mettere in atto possono produrre risultati positivi e “dissonanti” rispetto allo scenario macroeconomico generale. Il settore farmaceutico, in questo senso, è un vero e proprio caso di studio. I “motori” di cui parla sono infatti sempre più endogeni, frutto di un percorso che arriva dal tessuto sociale. Pensi ad esempio a quanto sia cambiato il bisogno di salute odierno, sempre più focalizzato su patologie correlate ai processi d'invecchiamento e alla necessità di terapie personalizzate. Ciò implica un approccio nuovo, pena la perdita di aderenza rispetto al contesto storico attuale.

Una volta tornato l'equilibrio, cosa sarà cambiato? Quale sistema economico avremo? Come cambieranno gli stili di vita, il *welfare* e i nostri sogni?

Credo che potranno esserci alcuni assestamenti in senso positivo ma, ancora una volta, ritengo che non si possa parlare più di equilibri nei vecchi termini. La fluidità e la velocità dei mutamenti di scenario, la prospettiva globale sulla quale dobbiamo proiettare qualsiasi scelta strategica sono condizioni che definirei ormai permanenti. Viviamo un nuovo tempo insomma, ma continuiamo a pensare come in passato. Gli stili di vita sono già cambiati radicalmente, gli ultimi decenni hanno modificato la nostra cultura e credo che siano emersi aspetti positivi.

Penso ad esempio al mondo della filantropia, oggi non più inteso come “caritatevole” ma come produttore di valore e sistematizzazione anche e

soprattutto in luoghi caratterizzati da difficoltà enormi: guardiamo a realtà quali la “Bill & Melinda Gates Foundation” che ha introdotto in questo ambito un approccio in grado di collegare attenzione al sociale e taglio imprenditoriale. È finita l’epoca delle parole e siamo passati a quella della concretezza e dei fatti, a tutti i livelli. Forse è questo un grande insegnamento che ha lasciato la congiuntura economica degli ultimi anni. Proprio per tale motivo credo che sia diventato più difficile fare politica, dove il collante ideologico è sempre più debole e l’opinione pubblica inizia a dare peso alle capacità di affrontare i problemi reali. Sono cambiati i consumi, generalmente più sobri ma al tempo stesso più attenti alla qualità, basati sempre di più su scelte maggiormente informate. Direi che i sogni invece non sono cambiati, è cambiato piuttosto il modo di vedere il futuro. Si è più consapevoli che è necessario fare affidamento sulle proprie capacità per realizzare ciò che desideriamo. Credo che mutamenti di questa portata siano ormai acquisiti ed è con questo scenario che l’impresa deve confrontarsi, già oggi.

In questa fase, a suo parere, serve una politica industriale che fornisca indirizzi e, in tale ambito, opzioni agevolate, oppure le imprese debbono essere lasciate a se stesse perché, in fin dei conti, il mercato sa autoregolarsi.

Direi che occorre anzitutto una politica industriale *tout court*. In Italia, storicamente, manca questa cultura con conseguenze del tutto evidenti. Credo nel libero mercato e credo anche che una buona idea imprenditoriale debba essere sostenuta, se produce ricchezza per il Paese.

Come si deve realizzare questo sostegno?

Le agevolazioni sono ben altro rispetto ai finanziamenti a pioggia che abbiamo conosciuto nel recente passato. Gli incentivi sono lo strumento attraverso il quale la politica può indirizzare verso una visione strategica dello sviluppo a lungo termine. Da questo punto di vista mi sembra che l’approccio stia cambiando e che il merito e le competenze oggi abbiano qualche possibilità in più di essere intercettate e incentivate. Il fenomeno delle *start up* ne è un esempio.

Il settore farmaceutico ha una storia unica ed esemplare. Venti anni fa

sembrava che l'Italia fosse destinata a uscire dal settore. Vendute le maggiori aziende, chiusi i principali laboratori di ricerca privati e così via.

Questa storia dimostra che quando si posseggono solide basi di partenza, acquisite nel tempo, è possibile reagire e ripartire. Il settore farmaceutico in Italia ha alle spalle una grande tradizione, fatta di grandi imprenditori, di università eccellenti che sono state capaci di formare generazioni di talenti, di un tessuto industriale di alto livello riconosciuto per la qualità e per una filiera capace di sostenere e addirittura di esportare innovazione. Puntare sull'estero è stata la scelta naturale e vincente, il settore è passato dal 18% al 72% di *export* in relativamente pochi anni. Adesso è però necessario favorire una rigenerazione di questo tessuto industriale colpito da operazioni che, concordo con Lei, hanno depotenziato la capacità di rafforzamento del settore. Abbiamo le eccellenze, dobbiamo essere in grado di metterle a sistema e valorizzarle.

E oggi...

... oggi siamo entrati in una nuova fase, quella delle “multinazionali tascabili”. Una dimensione favorevole al tessuto economico italiano fatto di piccole e medie imprese, spesso eccellenti e con una grande capacità di innovare. Ciò che è stato visto storicamente come un punto debole, oggi è una vera opportunità. La competizione globale richiede flessibilità, per muoversi con rapidità sullo scacchiere internazionale, cogliendo le opportunità ovunque si presentino.

Però, l'esperienza del farmaceutico può essere estesa ad altri settori industriali?

Certamente. Qui, prima che altrove, la logica del *network* ha modificato il modo di investire in ricerca e sviluppo, ha stimolato la crescita di reti internazionali basate sull'integrazione delle competenze e sulla collaborazione. Tale modello di sviluppo sta già portando i suoi frutti in Italia, dimostrando di poter investire aree del Paese da sempre considerate critiche. Le *start up* ad alta innovazione nate anche nel Sud, come nei casi di Matera, Bari o Cosenza, ne sono la dimostrazione più lampante.

Sono molte le industrie italiane passate in mano straniera. Cosa è

strategico per l'economia italiana?

Le competenze. Sono le competenze che fanno e faranno sempre di più la differenza rispetto alla concorrenza globale di altri paesi. L'Italia deve investire in formazione e deve essere capace di trattenere i propri talenti esattamente come farebbe un'azienda virtuosa che vuole puntare su una crescita di lungo periodo.

Più in generale, il nostro sistema industriale deve essere concepito a livello di territorio oppure occorre concentrarsi sulle singole imprese?

Anche in questo caso la parola chiave è competenze: riuscire ad aggregare le competenze attorno a piccoli poli di eccellenza diffusi. Penso qui soprattutto alla ricerca. La logica del *network* cui facevo cenno prima offre questa possibilità.

Quindi, nel suo modello, muta la definizione di “distretto”, il territorio si smaterializza e diventa “comunità” della rete, delle interconnessioni dei saperi e delle competenze?

Esattamente. Il modello che si è sviluppato nel farmaceutico a livello globale può essere riprodotto anche per il sistema Paese nel suo insieme. È qui che però è necessaria una visione chiara del futuro verso il quale vogliamo andare e proprio questo è il compito della politica. Il Governo attuale sta portando avanti alcune riforme, ma c'è da fare ancora molto. Nel Mezzogiorno, a esempio, fare impresa è davvero difficile e questo non è ammissibile, il potenziale è enorme. La priorità dovrebbe essere quella di mappare le eccellenze e spingerle a collaborare, sfrondando i rami secchi e puntando sulle realtà che possono essere davvero innovative. Se vogliamo essere “performanti” dobbiamo poter contare su “macchine da corsa” leggere che non possono essere frenate da un sistema che invece viaggia su vecchie strade.

Quale tipo di industria è funzionale alla ripresa e alla crescita economica del Paese? Oltre alle biotecnologie, ci sono altri settori su cui puntare? E seguendo quali percorsi?

Credo che la bellezza possa essere, insieme a un tessuto industriale eccellente e innovativo, un potente volano di crescita per il Paese. Si tratta di un patrimonio di cultura, di storia e di arte di enorme valore che richiede

però, al pari dell'industria, una visione e un indirizzo politico forte che tracci la strada di questo sviluppo. In questo ambito, inoltre, l'impresa potrebbe essere un partner forte. Se esco dal settore di mia competenza, mi piacerebbe che l'Italia fosse in grado di “sistematizzare il bello”: dal turismo, alla natura, all'architettura e all'arte. Abbiamo tutti gli ingredienti per costruire un *asset* sul quale costruire il futuro del Paese.

IV

MENO BUROCRAZIA, PIÙ SEMPLIFICAZIONE, MAGGIORE ONESTÀ



Fernando Beccalli Falco è un italiano diventato famoso nel mondo. Nel 1975, a 26 anni, entrò – con una laurea in ingegneria e un inglese scolastico – in General Electric. È lì rimasto quaranta anni, facendo una carriera esemplare, conclusa come amministratore delegato di Generale Electric Europe e North Asia, una società con 94mila dipendenti e un fatturato di 27miliardi di dollari.

Ora ha una società che assiste le *start up* ed è presidente dell'ENAV, l'Ente nazionale per l'assistenza al volo.

Siamo usciti dalla crisi?

Dire che siamo fuori dalla crisi è eccessivo, ma stiamo andando nella giusta direzione, seppur con delle differenze tra i vari Paesi europei. La Germania è la locomotiva d'Europa, i Paesi del centro Europa hanno intrapreso un percorso di crescita, il Regno Unito beneficia delle riforme precedentemente attuate; la Spagna, il Portogallo e l'Irlanda ne stanno uscendo, l'Italia comincia a muovere i primi passi, mentre la Grecia va sempre più a fondo.

Nel complesso, l'Europa si presenta di nuovo come un continente attraente dal punto di vista degli investimenti anche se non mancano segni di

instabilità. Va rivolto un ringraziamento a Mario Draghi per lo sforzo compiuto, anche se il suo controllo è circoscritto alla sfera della politica monetaria. Abbiamo bisogno di politici che continuino le riforme per rendere l'Europa un continente unito e per creare una politica economica comune.

“Nulla sarà come prima”, hanno scritto gli analisti. Quale sistema economico avremo nei prossimi anni? Quanto è cambiato il modo di produrre e come si è trasformata la mentalità degli italiani?

“Tutto cambia affinché nulla cambi”. Non ci sono trasformazioni nel sistema economico, l'economia italiana fa parte dell'economia europea e mondiale e il sistema è sempre lo stesso.

Per quanto riguarda la mentalità, penso che gli italiani siano rimasti scottati da questa lunga crisi ed esiste ancora un senso di frustrazione e paura. Ci vorrà un po' di tempo prima che questo passi.

Quale è il maggiore problema che frena gli investimenti pubblici e privati in Italia?

Burocrazia, processi complicati e corruzione.

La disoccupazione giovanile ha cifre impressionanti e il dato che colpisce di più è che il capitale umano più giovane e qualificato fugge dall'Italia. Formiamo cioè tecnici e classe dirigente – investendo anche notevoli risorse – e poi non siamo in grado di offrirgli opportunità e lavoro.

Il problema della disoccupazione giovanile verrà risolto con la crescita.

È chiaro che le persone qualificate andranno alla ricerca di nuove opportunità in qualsiasi parte del mondo. Credo che la mia storia possa essere emblematica, anche se quando decisi di andare all'estero a lavorare, in Italia c'era piena occupazione.

Ciò che conta è essere in grado di dare la possibilità ai ragazzi talentuosi di poter tornare a vivere e lavorare in Italia, se lo desiderano. Purtroppo, il sistema italiano non è abbastanza competitivo dal punto di vista delle risorse e della retribuzione ed è pertanto difficile attrarre tali risorse.

E il Sud? La crisi ha accentuato le differenze.

In molte regioni del Sud Italia, lo sviluppo è sempre stato piuttosto lento.

Anche qui ci sono alcune eccellenze, ma la burocrazia e la corruzione incidono pesantemente.

Considerando la sua posizione e le sue responsabilità, cosa pensa di aver fatto per superare la crisi economica?

Se si considera che durante la crisi la mia responsabilità era General Electric Europe, la mia attenzione era concentrata sulla ristrutturazione delle imprese e sugli investimenti in aree promettenti dal punto di vista della crescita.

Secondo lei, serve una politica industriale che fornisca indirizzi e, in tale ambito, opzioni agevolate, oppure le imprese debbono essere lasciate a se stesse perché, in fin dei conti, il mercato sa autoregolarsi?

È esistito un momento in cui è stato possibile separare il mondo degli affari dalla politica. Oggi è diverso, non possiamo separare l'interazione tra pubblico e privato.

Personalmente, ritengo che i governi debbano creare il contesto giusto entro il quale lo sviluppo industriale/economico possa essere facilitato. Spetta al settore privato inserire in questo contesto gli investimenti e le attività che permettono la crescita e la produttività.

Qual è il compito dei governi?

Devono combattere gli svantaggi che abbiamo menzionato prima: burocrazia, processi complicati e corruzione.

Come giudica il trasferimento all'estero di attività produttive e la perdita delle relative produzioni dirette e indotte nei nostri territori?

Dobbiamo essere competitivi e, se alcune produzioni non lo sono nel Paese, è bene che le imprese italiane producano dove possono riacquistare competitività.

In una regione molto sviluppata come la nostra, dobbiamo concentrarci sulla produzione di alta tecnologia e di prodotti ad alto valore aggiunto. Solo in questo modo possiamo sostenere un'economia che ha un elevato costo sociale.

Si può e ha senso tornare indietro rispetto alle delocalizzazioni?

Sì, se siamo in grado di sviluppare la produttività e le tecnologie che ci rendono nuovamente competitivi nel settore specifico.

Molte industrie italiane sono passate in mano straniera. Cosa è strategico per l'economia italiana?

Non è negativo che le aziende straniere comprino in Italia. Portano soldi, risorse e un mercato globale di idee e prodotti italiani. Siamo in un mondo globale ed erigere barriere al flusso di capitali e di merci è molto limitato nonché limitativo. Nella storia, le economie protezioniste non hanno mai prosperato.

Di che tipo di politica industriale abbiamo bisogno?

Le politiche industriali devono essere create da ciascun settore, per esempio automobilistico, chimico, etc., e devono permettere alle società di competere entro tali confini.

Un mercato del lavoro di basso costo e grande flessibilità di uso del fattore umano è positivo o negativo per il sistema Italia?

È molto positivo, ma difficile da raggiungere.

Parliamo di banche e fondi d'investimento. Quali dovrebbero essere i valori e le strategie di chi gestisce il denaro altrui? E quali sono nella realtà?

Il sistema finanziario è come il flusso sanguigno; la produzione è come la struttura muscolo-scheletrico nel corpo. Hanno bisogno l'uno dell'altro e non possono vivere vite separate.

Le banche europee e italiane, dopo la crisi, hanno impiegato molte risorse per risollevare la loro situazione patrimoniale, rallentando i prestiti alle imprese. Stiamo tornando alla normalità, la situazione deve quindi cambiare ed è necessario che il flusso di denaro riprenda a circolare.

I fondi d'investimento hanno gli strumenti per depurare le imprese che, per un motivo o per l'altro, hanno attraversato momenti difficili, o in altri casi per finanziare le imprese e le *start up*.

Se entrambi fanno bene il proprio lavoro, questo è il modo più efficace per gestire capitali e fornire il giusto rendimento per gli investitori. Naturalmente, non tutti sono all'altezza del compito e, talvolta, condizioni mutevoli possono incidere sul risultato.

In alcuni suoi interventi Lei ha detto – sintetizzo –: “L'Italia deve riscoprire e valorizzare la manifattura e il bello. Contemporaneamente

puntare su innovazione, fantasia ed elasticità”.

Può bastare? È sufficiente il solo quarto capitalismo per sostenere uno Stato come quello italiano e il livello di *welfare* a cui siamo abituati?

Ritengo che il valore venga creato comprando materie prime a buon mercato, introducendo diversi passaggi nel campo della tecnologia e vendendo un prodotto costoso e orientato alla tecnologia.

Per essere in grado di farlo, è necessario essere creativi, innovativi, flessibili, impegnarsi ed essere orientati al processo.

Noi italiani abbiamo tutte le caratteristiche per avere successo. Siamo frenati soltanto dalla complessità del sistema politico-istituzionale italiano. Se riuscissimo a semplificarlo, avremmo tutti gli elementi per riuscire ancora una volta e competere con le più forti economie mondiali.

Il tema istituzionale porta all’Europa. Lei ha detto: “Indietro non si torna”, ma non basta.

Tornare indietro sarebbe un disastro che pagheremmo a caro prezzo. In questo momento, l’Europa sta prendendo forma, le istituzioni iniziano a funzionare ed è grazie alle numerose risorse impiegate che siamo arrivati fin qui. È solo una la direzione da seguire: andare avanti. Coloro che vogliono una soluzione diversa dimostrano di non capire la dinamica del mondo e di voler vivere in una fase che appartiene al passato.

La strada da percorrere è quella che porta più verso integrazione, mercato unico per l’energia, servizi, lavoro, politica fiscale, estera e di difesa comune.

In questo modo l’Europa continuerà a essere competitiva nei confronti dei principali leader dell’economia mondiale, come Stati Uniti e Cina.

Da qui al 2025 quale ritiene sarà la maggiore opportunità per l’Italia?

Semplificare i sistemi, eliminare la corruzione e rendiamo più leggera la burocrazia.

V

DETERMINATI E CONCRETI PER UN MONDO DINAMICO E GLOBALIZZATO



Patrizia Grieco dal 2014 è la presidente dell'ENEL, il più grande operatore dell'energia in Italia e una delle maggiori aziende italiane nel mondo. Il gruppo opera in oltre trenta Paesi di cinque continenti, i dipendenti sono oltre 69mila, il fatturato nel 2014 è stato di circa 76 miliardi di euro.

Prima della nomina in ENEL Patrizia Grieco ha guidato Siemens informatica e Olivetti.

Siamo usciti dalla crisi?

Forse è troppo presto per dire che siamo usciti dalla crisi, ma stiamo assistendo ai primi, timidi segnali di ripresa, frutto da un lato di alcuni fattori esterni (prezzo delle *commodities*, *quantitative easing* e deprezzamento euro) e dall'altro, del processo di riforme strutturali che il Paese sta finalmente intraprendendo. Riforme necessarie per cambiare un sistema ormai quasi cristallizzato.

“Nulla sarà come prima”, hanno scritto gli analisti. Quale sistema economico avremo nei prossimi anni? Quanto è cambiato il modo di produrre e come si è trasformata la mentalità degli italiani?

Mi domando: è una crisi o è un riassetto del sistema economico del mondo? Comunque sia, stiamo attraversando una fase difficile, ma credo

anche che siamo a un punto di svolta; il Paese ha delle potenzialità enormi in termini di professionalità, competenze e “*brand*”. Il “*made in Italy*” infatti non si riferisce solo ai beni di lusso per esempio nel campo della moda, ma è anche eccellenza tecnologica oltreché un modello di stile, di cultura e di ricchezza di un territorio unico al mondo. Se saremo in grado di esprimere al massimo queste competenze (e scrollarci di dosso un po’ di quella “cialtroneria” che spesso ci contraddistingue) potremo tornare a essere veramente competitivi. Per fare ciò è però necessario un cambio di mentalità, che deve partire da una maggiore fiducia nei nostri mezzi, nelle nostre capacità, ma soprattutto nella capacità che abbiamo di cambiare le cose. Mi riferisco in particolare ai giovani verso i quali abbiamo il dovere di realizzare tale cambiamento naturalmente con il loro contributo.

La crisi ha accentuato il divario tra Nord e Sud. Quanto peserà questa situazione nel futuro dell’Italia?

Pesa, non vi è dubbio. Un rapporto Istat di quest’anno fotografa bene la situazione: il Pil pro capite del Mezzogiorno è quasi la metà del Centro-Nord. Territori in cui è difficile operare per via delle carenze infrastrutturali e a causa della presenza della criminalità organizzata. Una situazione che è anche peggiorata con la crisi economica. Le difficoltà di accesso al credito hanno, infatti, favorito un’ulteriore infiltrazione delle organizzazioni criminali nel tessuto economico. Quanto più riusciremo a lottare contro la criminalità e il malaffare, e non solo del Sud, tanto più il Sud potrà esprimere il proprio potenziale. E la criminalità organizzata si combatte anche e molto con la cultura e con i modelli di comportamento che trasmettiamo ai nostri ragazzi.

Un grande banchiere come Raffaele Mattioli diceva che la classe dirigente doveva agire affinché gli avvenimenti desiderati avvenissero: il che significava che dovevano “scrollarsi di dosso il fatalismo”. Quanto fatalismo c’è nella nostra classe dirigente?

Dobbiamo imparare ad essere sempre più determinati e concreti. Abbiamo bisogno di una classe dirigente che ragioni in ottica di lungo periodo e che, soprattutto, si assuma la responsabilità di mettere in campo le azioni necessarie per cambiare il Paese. Questi anni di crisi hanno, in

molti casi, dimostrato l'inadeguatezza di una parte della vecchia classe dirigente nell'affrontare un presente dinamico e globalizzato.

Considerando la sua posizione e le sue responsabilità, cosa pensa di star facendo per superare la crisi economica?

Come azienda e dunque, come parte vitale del tessuto socio economico, stiamo cercando di rendere l'Italia più moderna e più competitiva. Credo che questo debba essere il contributo delle aziende. Tra il 2015 e il 2019, Enel investirà in Italia circa 9 miliardi di euro. Si tratta di investimenti importanti, orientati in buona parte all'innovazione tecnologica.

Secondo lei serve una politica industriale che fornisca indirizzi e – in tale ambito, opzioni agevolate – oppure le imprese debbono essere lasciate a se stesse perché, in fin dei conti, il mercato sa autoregolarsi?

Credo che l'era del dirigismo economico statale sia definitivamente tramontata, ma ciò non vuol dire che lo Stato, in economia, non serva: deve stabilire e fare rispettare le regole. Vi è bisogno, e con urgenza, di rimuovere i troppi ostacoli che creano inutili vincoli per le aziende. Servono regole chiare e una grande semplificazione del rapporto tra politica e impresa. Lo Stato deve essere un buon regolatore, creando facilità di accesso al credito e sfrondando gli infiniti livelli burocratici che ancora appesantiscono i rapporti tra pubblico e privato.

Quale pensa possa essere un “premio” adeguato per stimolare un'impresa verso obiettivi che comportino benessere diffuso e progresso tecnologico?

Non si tratta di avere un premio. Si tratta dell'esistenza stessa dell'azienda. Un'azienda che punta a creare valore per gli azionisti, senza considerare le conseguenze del proprio operato sulla società, non rimarrà a lungo sul mercato. E per produrre ricchezza nel tempo serve che essa ragioni come una parte integrante delle comunità in cui opera. Prodotti e servizi continueranno a essere apprezzati solo nella misura in cui sapranno dare risposta ai bisogni delle persone. Per questo investire in innovazione è così importante, per riuscire a stare al passo con la costante evoluzione del proprio mercato.

Da più di un anno è alla guida di Enel. Quale ruolo può e deve svolgere

la sua azienda per lo sviluppo del Paese?

ENEL ha portato l'Italia a essere un paese con un sistema di energia elettrica all'avanguardia a livello internazionale. Abbiamo sempre creduto che gli investimenti in innovazione tecnologica fossero fondamentali ed è soprattutto grazie a questi investimenti che abbiamo introdotto nel Paese importanti tecnologie come le reti digitali, i contatori elettronici, le rinnovabili e oggi stiamo sviluppando le *smart city* e la *e-mobility*. Nel Paese abbiamo sperimentato e continueremo a sperimentare soluzioni e servizi innovativi che possono creare valore, anche in termini di indotto. L'Italia per noi resta il mercato principale dove creare nuove soluzioni da esportare anche in altri mercati.

Un colosso industriale come Enel, 70mila dipendenti e presenza in oltre trenta paesi, quali responsabilità sociali deve avere?

Esiste un rapporto fondamentale tra ENEL e le comunità dei paesi in cui operiamo. La bussola del nostro modo di fare impresa e affari è la sostenibilità. Questo vuol dire avere sempre ben in mente le conseguenze delle nostre azioni sull'ambiente e sulla sicurezza delle persone.

Energie rinnovabili. Sono state la grande rivoluzione italiana degli ultimi anni. Prevede un'espansione ulteriore?

Le rinnovabili sono sempre più un tassello fondamentale di una politica energetica sostenibile e certamente continueremo, attraverso Enel Green Power, a investire in questo settore; un settore in cui l'Italia è più avanti rispetto ad altri paesi. Il Piano industriale dei prossimi cinque anni prevede, a livello globale, investimenti in rinnovabili per circa 9 miliardi. Con specifico riferimento all'Italia prevediamo oltre 260 Mw di capacità addizionale e un aumento delle *performance* di tutte le tecnologie. Stiamo inoltre guardando con interesse allo sviluppo di nuove tecnologie, come a esempio i sistemi di immagazzinaggio che stiamo sperimentando o la R115, la macchina per lo sfruttamento del moto ondoso.

Torniamo al sistema Italia. Come giudica il trasferimento all'estero di attività produttive e la perdita delle relative produzioni dirette e indotte nei nostri territori? Si può e ha senso, tornare indietro rispetto alle delocalizzazioni?

Siamo ormai in una fase più matura di questo fenomeno. Non si delocalizza più per il mero costo del lavoro, ma per la convenienza di tutta la filiera industriale, che va dall'efficienza della logistica e della distribuzione, al minor peso della burocrazia fino a molti altri fattori. È proprio su questi punti che bisogna lavorare per invertire la tendenza.

Sono molte le industrie italiane passate in mano straniera. Cosa è strategico per l'economia italiana?

Stiamo attraendo investimenti dall'estero e questo è positivo. Quando le aziende italiane fanno acquisizioni all'estero l'opinione pubblica non vi presta la stessa attenzione. Per anni abbiamo detto “piccolo è bello”, mentre dobbiamo avere aziende più grandi e più forti che possano competere anche attraverso acquisizioni all'estero.

Cosa dice a chi rimpiange l'Iri?

Non dimentichiamoci che quando si sono fatte operazioni industriali in nome di un presunto patriottismo economico – creando cordate italiane più o meno artificiali – spesso si sono fatti disastri. L'Iri però era un'altra cosa, credo però che oggi sarebbe fuori contesto.

Lei ha guidato anche Olivetti, una azienda che è stata un simbolo di innovazione tecnologica, etica del lavoro e bellezza. Quel paradigma può essere, ancor oggi, un modello per il futuro dell'Italia?

Sicuramente sì. Olivetti credeva possibile l'esistenza di un equilibrio fra attenzione alle persone e profitto. È stato un imprenditore dalle idee rivoluzionarie per il contesto in cui ha vissuto. Penso che oggi sempre più aziende, ed Enel è sicuramente fra queste, credono che la responsabilità sociale e la sostenibilità delle scelte aziendali siano elementi fondamentali per avere adeguati ritorni economici nel lungo periodo. Molti scandali dei più recenti anni dimostrano che – con la mera logica del profitto di breve periodo – si sono fatti spesso danni economici colossali.

La disoccupazione giovanile ha cifre impressionanti e tra i giovani, i più capaci fuggono dall'Italia. Formiamo cioè tecnici e classe dirigente – investendo anche notevoli risorse – e poi non siamo in grado di offrirgli opportunità e lavoro.

Non credo sia un problema se i nostri giovani vanno all'estero. È anzi la

dimostrazione che il nostro sistema educativo, spesso maltrattato e sicuramente perfettabile, è un sistema in grado di formare grandi talenti. L'importante è riuscire a creare le condizioni affinché l'Italia sia in grado di attrarre, allo stesso modo, ragazzi di altri paesi e soprattutto sappia offrire adeguate opportunità a chi ha fatto esperienze all'estero. Io credo che stiamo creando le condizioni affinché questo – in un futuro non troppo lontano – possa accadere. Il *Jobs Act* rappresenta un significativo passo in avanti: una riforma orientata a scardinare molte rigidità esistenti nell'attuale modello del lavoro. Un modello che ha difeso per anni il posto di lavoro anziché il lavoratore; le conseguenze le hanno pagate le giovani generazioni, escluse da ogni prospettiva lavorativa.

Per la prima volta una donna è alla presidenza di Enel. Lei ha una storia professionale solida, il *Financial Times* ha salutato la sua nomina come un “attore del cambiamento in Italia”, è la persona adatta per parlare delle politiche di genere. Sono ancora utili?

Sono fermamente convinta che le donne (e i giovani) – proprio perché rimaste escluse per decenni dai ruoli chiave – possano essere i veri attori del cambiamento del Paese.

Le politiche di genere avranno senso fino a quando non si arriverà alla consapevolezza che la valorizzazione del merito va fatta al di là del genere. Certo, l'approccio legislativo delle quote di genere “*top down*” – peraltro limitato ai soli Consigli di Amministrazione – è stato una forzatura necessaria, in questo momento storico, a sbloccare una situazione di stallo. Non dimentichiamo il problema del gap retributivo che è estremamente ingiusto, oltreché offensivo.

Per quanto riguarda il futuro delle donne sono ottimista perché si stanno affermando anche in campi che fino a pochi anni fa erano quasi esclusivamente ad appannaggio maschile.

Per il sistema Italia quale è il maggiore problema che frena gli investimenti pubblici e privati? E per Enel qual è il problema più grande?

Burocrazia, pressione fiscale e accesso al credito. Questi sono i tre principali problemi da affrontare per riuscire a liberare investimenti. I primi due in particolare hanno avuto un effetto negativo sugli investimenti,

specialmente quelli esteri. Facilitare l'accesso al credito sarà uno elemento fondamentale anche per rilanciare gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, fattori chiave per rilanciare anche la competitività del Paese.

Da qui al 2025 quale ritiene sarà la maggiore opportunità per l'Italia e per Enel?

Sono convinta che Enel, grazie alla sua forte diversificazione tecnologica e geografica abbia grandi opportunità. Per esempio, le proiezioni ci dicono che circa l'80% della popolazione mondiale sarà concentrato in grandi agglomerati urbani (le cosiddette "*mega cities*"). Si tratta di uno scenario in cui una *utility* elettrica può giocare un ruolo fondamentale dal punto di vista dell'energia, della mobilità, del rispetto dell'ambiente e della sicurezza.

VI

UN NUOVO PATTO TRA LE GENERAZIONI



Giorgio Squinzi non è solo il presidente di Confindustria e dell'Unione sportiva Sassuolo. È a capo di una delle più dinamiche e innovative aziende della chimica italiana, la MAPEI. Il gruppo industriale produce materiale per l'edilizia in 64 stabilimenti distribuiti nei cinque continenti e ha oltre 7.500 dipendenti. Dagli anni Novanta, ha avuto una fortissima espansione che ha portato il fatturato dai 150 miliardi lire del 1990 ai 2,3 miliardi di euro del 2013.

La MAPEI è tra le poche aziende legate all'edilizia che non ha dovuto ricorrere alla cassa integrazione o a licenziamenti.

A che punto è la crisi?

Siamo ancora immersi nelle conseguenze drammatiche della crisi. In termini economici, con un Pil per abitante sceso del 12,4%, 3800 euro in meno per abitante – tornato ai livelli del 1997 – e con una produzione industriale che è sotto di quasi il 25% dai picchi pre-crisi e ha perso più del 15% della capacità. In termini sociali con una disoccupazione che – inclusi i cassintegrati – è arrivata al 14%, più che raddoppiata: con 8,3 milioni di persone a cui manca lavoro e con oltre 6 milioni di individui in condizioni di povertà assoluta. D'altra parte, la violenta caduta degli

investimenti in Italia, con elementi di preoccupazione anche nel resto del mondo (dove non a caso si parla di “stagnazione secolare”), assieme all’aumento dei disoccupati, ha cambiato per sempre il corso della storia economia e ridisegnato, in peggio, il nostro futuro.

Per questo quando sento parlare di ripresa e vedo previsioni di aumento del Pil intorno all’1% – sebbene sia senz’altra un’ottima notizia rispetto alla sequenza di pesanti segni meno osservati negli ultimi anni – penso che non ci si possa affatto accontentare e che l’Italia debba puntare ad almeno il 2%.

Aggiungo che la crisi che viviamo non è solo una questione di andamenti di Pil e occupazione, ma anche e soprattutto di aggiustamenti a processi di cambiamento globali e tecnologici. Se non impariamo a cavalcare questi cambiamenti, anziché subirli, allora dalla crisi non usciremo facilmente.

In questi anni di recessione come è cambiato il sistema produttivo italiano?

Sottolineerei soprattutto due aspetti. La perdita di capacità produttiva, da un lato – che in alcuni settori industriali è stata di oltre un quarto – e il riorientamento verso le esportazioni e la ricomposizione di queste ultime per settori e per mercati. Della prima ho già accennato sopra. Secondo calcoli del Centro Studi di Confindustria, il potenziale si è ridotto in modo massiccio in sette settori: tra cui tessile, metalli di base, minerali non metalliferi, macchinari e apparecchiature. Il peso dell’export sul Pil è salito e supera ormai il 30%; mentre sono cambiati i settori di specializzazione, perché sempre più contano quelli basati su tecnologie ed economie di scala e meno quelli legati a moda e *design*. Infine, le imprese hanno riorientato l’export verso mercati più dinamici, extra-Ue, innalzando così la crescita della domanda potenziale.

I dati Istat sono impietosi: dal 2009 sono fallite quasi 80mila aziende. L’edilizia – che da sempre evidenzia lo stato di salute dell’economia – ha perso il 60% delle attività rispetto al 2007. Quelli che si sono salvati come hanno fatto?

Confindustria, attraverso il suo Centro Studi, ha condotto una lunga e vasta indagine sul campo, intervistando oltre 450 imprese di successo.

Emerge un netto cambio di strategia, verso la *core competence* – ossia quel sapere proprietario, che costituisce il nucleo della competitività dell'impresa – e verso la crescita dimensionale. Il tutto facendo leva su innovazione in ogni ambito dell'attività aziendale, internazionalizzazione, capitalizzazione, integrazione a monte e a valle, attenzione al servizio alla clientela, pre e post vendita, investimento in *marketing* e commercializzazione.

Adeguandosi a quello che offriva il mercato interno e orientandosi sempre più verso i mercati esteri. Secondo le ultime stime dell'Ance (fine 2014), tra il 2008 e il 2014 le costruzioni in Italia si sono ridotte del 32%. In termini di composizione dell'aggregato, la nuova edilizia residenziale (abitazioni) è crollata del 62,3%, l'edilizia non residenziale privata del 23,6% e quella pubblica (infrastrutture e patrimonio pubblico) del 48,1%. L'unico comparto che ha mantenuto una dinamica positiva è stato quello della riqualificazione del patrimonio abitativo, che nello stesso periodo ha registrato una crescita del 18,5%, fino a rappresentare più di 1/3 degli investimenti complessivi in costruzioni. Sull'andamento del mercato interno hanno, infatti, svolto un positivo ruolo anticiclico alcune misure di sostegno alla riqualificazione edilizia ed energetica del patrimonio abitativo, altrimenti sarebbe stata una catastrofe di proporzioni ancor più devastanti.

Sembra che qualcosa inizi a muoversi.

I dati più recenti appaiono comunque ancora poco confortanti – anche se comincia a manifestarsi una lenta ripresa del mercato immobiliare – e la spesa per opere pubbliche (se verranno rispettate le previsioni di finanza statale) dovrebbe invertire la perdurante dinamica discendente, con un sensibile e progressivo incremento degli investimenti pubblici nel triennio 2015-2017.

Per le imprese più strutturate, di maggiore dimensione e di elevata qualificazione, il mercato estero ha rappresentato una vera “ancora di salvezza”. Nel periodo 2004-2013, il fatturato delle costruzioni delle imprese italiane all'estero è più che triplicato (+206%), passando da 3 a 9,5 miliardi di euro. Per queste imprese, la parte estera rappresenta ormai il 60% del loro fatturato totale e tenderà ulteriormente a crescere, dato che le

commesse a oggi acquisite sono intorno ai 20 miliardi di euro.

Questi dati – pur rappresentando complessivamente una situazione di estrema difficoltà – lasciano però intravedere una capacità industriale tuttora dinamica e vivace; anche i successi esteri sono il frutto di una intera filiera produttiva, fortemente orientata all'innovazione e alla qualità, che però purtroppo non trova ancora opportunità di dispiegare tutte le sue potenzialità sul mercato interno.

Insomma, chi ce l'ha fatta lo deve ai mercati esteri. Dove – molto prima della riduzione del costo del petrolio e degli interventi della Bce – le nostre aziende hanno aumentato la penetrazione commerciale, facendo meglio dei tedeschi. Ma ciò che è mancato (e continua a mancare) è il mercato interno. Perché? Cosa frena gli investimenti in Italia?

La caduta del mercato interno è stata causata da una serie di eventi provocati dall'errata gestione della crisi dei debiti sovrani nell'Eurozona e dalle decisioni politiche interne. Il credito è diventato così scarso e costoso, la restrizione di bilancio è stata feroce e ha colpito anzitutto gli investimenti pubblici, che andavano invece rilanciati. Ora si osservano alcuni segnali di ripartenza dei consumi e degli investimenti, ma rimane troppo poco rispetto al crollo avvenuto. Gli investimenti sono frenati da mancanza di risorse – nel settore pubblico – e da incertezza riguardo alla domanda futura, bassa redditività corrente, da basso utilizzo degli impianti e difficoltà di finanziamento, nel settore privato. Burocrazia e alta tassazione sono ostacoli che esistevano anche prima, è vero, ma che il nuovo contesto rende insostenibili. Riguardo agli investimenti pubblici, penso che le risorse vadano e possano essere trovate – come ha dimostrato Confindustria nel Progetto per l'Italia – ricomponendo entrate e spese nel bilancio pubblico e attraverso una maggiore flessibilità dei parametri europei.

Il sistema imprenditoriale italiano ha delle responsabilità sulla gestione della crisi? Poteva, doveva, fare diversamente?

L'industria italiana non ha alcuna responsabilità nella gestione della crisi. Le imprese italiane – lo ha dimostrato il Centro Studi Confindustria – hanno continuato a mantenere un'elevata propensione a investire – quasi

doppia rispetto alla Germania – sono classificate come innovative nelle indagini internazionali – più di quelle francesi e spagnole – hanno ulteriormente aumentato la qualità dei prodotti – raggiungendo un +25% dal 2000, contro il +13% tedesco – hanno migliorato la loro posizione in termini di complessità delle esportazioni, hanno aumentato l’export, riorientando produzioni e mercati. Questo non vuol dire che non possano e non debbano fare di più, in termini di innovazione, capitalizzazione, commercializzazione, internazionalizzazione, che poi è quello che già fanno le aziende migliori: basta seguirne l’esempio. Oggi occorre mostrare appieno la stoffa imprenditoriale di cui ciascun titolare di azienda è capace. Non basta essere produttori per essere imprenditori.

Il Censis ha evidenziato un dato importante: ciò che manca non sono i soldi, ma la voglia di spenderli. Infatti, sono aumentati i depositi bancari, le polizze vita, i risparmi nei fondi d’investimento, come se si temesse che il peggio deve ancora venire...

Quale strada seguire per ridare fiducia a imprese e famiglie ed evitare che il “sommerso” riconquisti spazio, perché unica alternativa all’impoverimento?

Credo che i fenomeni indicati vadano inquadrati in un contesto più ampio. La propensione a risparmiare è diminuita ampiamente durante la crisi e ha toccato minimi storici. Nel contempo, durante la crisi il valore di molti asset che compongono la ricchezza delle famiglie è fortemente calato: dalle azioni – comprese le partecipazioni in aziende non quotate – ai prezzi delle case. Perciò trovo normale che ci sia il tentativo di ricostituire parte di quel risparmio e di normalizzare la parsimonia. Il sommerso, stando alle statistiche, non mi sembra stia aumentando. Sono d’accordo, invece, sul fatto che occorra ricreare le condizioni di fiducia in modo da rimettere in moto la domanda interna. Anzitutto, serve stabilità nel quadro politico e serve soddisfare la domanda di cambiamento che viene dal Paese, cioè fare quelle riforme (dalla burocrazia all’istruzione, dalla concorrenza al *welfare*) che potrebbero consentire di triplicare la nostra capacità di crescere.

Torniamo al settore da cui proviene, la chimica. In Italia non ci sono più

industrie di grandi dimensioni, ma il settore per fatturato è, in Europa , secondo solo ai tedeschi. Cosa è successo? Sembravamo destinati a una dipendenza totale dall'estero e invece...

È avvenuto quanto ho detto prima. Le imprese stanno avendo successo grazie a innovazione e competenze, grazie alla qualità del nostro lavoro. Il risultato della chimica vuol dire che si possono ottenere risultati un tempo imprevedibili. Dobbiamo lavorare tutti sodo e rimboccarci le maniche.

Le analisi economiche e le sue affermazioni mostrano un fenomeno a due facce. Il primo è che il nostro sistema economico continua a basarsi sui distretti, che sono cresciuti per fatturati e produzione. L'altro, è il progressivo affievolirsi del peso della grande industria. Alcuni grandi gruppi non hanno retto alla crisi, taluni sono stati acquistati da capitali esteri, altri stanno spostando cuore e cervello all'estero. Un sistema economico che tende a questa struttura può continuare a garantire all'Italia il medesimo livello di benessere, assistenza e previdenza?

Il risultato della chimica, citato prima, sembra dimostrare che si può fare a meno delle grandi imprese. Io penso, in realtà, che un sistema economico abbia bisogno delle piccole, delle medie e delle grandi imprese. I distretti sono importanti, ma non possono costituire l'unica struttura portante del nostro sistema produttivo. Dall'elenco fatto mancano le medie imprese, le cosiddette multinazionali tascabili, come qualcuno le ha battezzate, anche se proprio tascabili non sono. Molte di esse sono nate e cresciute e affondano le radici nei distretti. Comunque, insisto, per avere crescita e lavoro occorre mettere al centro l'impresa e in particolare le imprese manifatturiere. In questo modo l'Italia diverrebbe più attrattiva per gli investimenti e la crescita delle imprese.

Settori strategici. Ritiene che ci siano industrie e comparti fondamentali per la tenuta del sistema economico italiano? Se la sua risposta è positiva, come vanno difesi?

Credo che l'industria nel suo insieme sia strategica per il Paese e per la crescita economica. È l'industria che fa innovazione, che crea occupazione e trova risposte ai grandi cambiamenti dell'economia globale e ai bisogni emergenti, individuali e collettivi, in tutte le economie avanzate.

Per questo la centralità dell'industria e la sua competitività è stata – fin dall'inizio della mia presidenza – il *Leitmotiv* che ha guidato l'azione di Confindustria e che ci ha portato a chiedere con forza una serie di riforme per allineare l'Italia agli altri paesi europei e consentire al sistema produttivo di competere e confrontarsi a livello internazionale.

Peraltro, la crisi ha dimostrato che l'appartenenza a un settore piuttosto che a un altro non è di per sé una condizione che può incidere sulla competitività di un'impresa. In questa fase ciò che conta è l'innovazione e la capacità di internazionalizzare. Non a caso le imprese che hanno avuto le migliori performance durante la crisi sono quelle che hanno innovato e si sono rivolte ai mercati internazionali, indipendentemente dalla dimensione, dal settore e dalla localizzazione territoriale.

Credo che più che parlare di settori strategici sia indispensabile individuare alcuni grandi driver per lo sviluppo del Paese. La sfida del digitale, quella ambientale e quella di un nuovo *welfare* rappresentano grandi opportunità per favorire un riposizionamento competitivo del sistema produttivo italiano. Su questi temi è necessario costruire strategie Paese che mettano le imprese nelle condizioni di investire in innovazione e ricerca.

Recentemente in molti sono tornati a rimpiangere l'Iri e in genere le partecipazioni statali. Un sistema più snello e agile rispetto al vecchio “Stato padrone”, ma con la medesima funzione: fare ciò che i privati non fanno. Sbagliano?

Credo anzitutto che ogni riflessione sulle esperienze passate, compresa quella dell'Iri, non debba trasformarsi in una sorta di “*Amarcord*”, ma possa e debba costituire lo stimolo per una politica industriale adatta alle sfide del presente.

Non nascondiamo la nostra preoccupazione per le tante crisi industriali aperte e per la crescita ancora troppo fragile. Gli investimenti in infrastrutture sono quasi inesistenti da anni e si fa fatica a tenere il passo dell'innovazione su scala globale.

Tuttavia – come ho ricordato nella mia ultima relazione annuale – abbiamo un portafoglio di piccole e medie imprese che esportano, integrano l'*information technology* nei prodotti, assumono talenti e parlano le lingue

del *business* globale. Qui sta la chiave italiana per svoltare. Da queste piccole e medie imprese devono nascere le nuove multinazionali tascabili e i grandi campioni industriali dei prossimi decenni.

Si tratta di un dinamismo che la politica deve sostenere con forza – senza cedere alle lusinghe di vecchie ricette – che hanno spesso portato a chiudere e liquidare le imprese in crisi e a sostenere il reddito nei territori con interventi di tipo assistenziale.

Insomma, servirebbe una politica industriale.

Proprio sulla scorta di queste esperienze, è necessaria una politica industriale in cui lo Stato affronti seriamente alcune sfide per la crescita e la competitività delle imprese. Mi riferisco, in primo luogo, a una coerente politica di promozione pubblica della ricerca scientifica, che consenta il trasferimento del sapere scientifico-tecnologico verso le imprese manifatturiere e di servizi. In secondo luogo, è necessario dotarsi di quella “cassetta degli attrezzi” per le numerose crisi aziendali, che richiedono il rilancio sostenibile della produzione e la salvaguardia del tessuto sociale e produttivo che ruota intorno ai grandi stabilimenti.

Qualche nuovo strumento è stato già messo in campo dal Governo, come ad esempio il rafforzamento della nostra banca di sviluppo (Cdp) e l’istituzione del Fondo di *turnaround*. Occorre, tuttavia, fare un salto di qualità. Lo Stato può diventare il catalizzatore di risorse pubbliche e private per il finanziamento di grandi progetti di innovazione industriale, che devono essere costantemente monitorati e valutati. In questo modo recupereremo lo stesso coraggio e la stessa voglia di rischiare che hanno caratterizzato gli anni del dopoguerra, evitando derive clientelari e assistenzialistiche.

L’Italia sembra avviata a una stagione di profonde innovazioni istituzionali: superamento del bicameralismo, revisione del titolo V della Costituzione, modifica della legge elettorale, riforma della burocrazia e della giustizia, modifica dello Statuto dei lavoratori. Come giudica ciò che è stato fatto e il programma presentato?

Per rilanciare la crescita è indispensabile creare un’architettura istituzionale al passo con i tempi e in grado di dare risposte veloci ed

efficaci.

La riforma costituzionale all'esame del Parlamento è in linea con le nostre proposte: superamento del bicameralismo perfetto per dare efficienza al procedimento legislativo; modifica del Titolo V in modo da assegnare allo Stato la competenza nelle materie dove è richiesta una visione alta e generale in funzione di una unitaria strategia di sviluppo; correttivi alla disciplina delle regioni e degli enti locali per contenerne le distorsioni finanziarie. L'auspicio è che la riforma vada in porto senza tentennamenti o inversioni di rotta.

Tuttavia, la riforma della Costituzione deve costituire il tassello di una strategia più generale che miri a riformare dalle fondamenta anche la pubblica amministrazione. Stiamo monitorando l'attuazione della legge Delrio su province e città metropolitane. Si tratta di uno dei più grandi processi di riordino della pubblica amministrazione, che sta procedendo con notevoli difficoltà ma i cui effetti, una volta completato il complesso *iter* in corso, sono destinati a incidere in modo significativo sul nostro sistema istituzionale.

A partire dalla pubblica amministrazione e dall'amministrazione della giustizia.

Anche la riforma della pubblica amministrazione contiene misure importanti per costruire un apparato amministrativo efficiente e moderno. Esiste un programma organico e ambizioso di interventi, che vanno dalla conferenza di servizi all'organizzazione della Pa, passando per la dirigenza pubblica e le società partecipate. Ancora una volta ci auguriamo che il provvedimento vada in porto, superando le resistenze ideologiche contrarie alle impellenti esigenze di modernizzazione del Paese.

Sul fronte dell'efficienza del sistema giudiziario, il Governo ha assunto impegni precisi, indicando tra le priorità la lotta all'opacità e alla corruzione nel settore pubblico e il completamento della riforma della giustizia civile entro quest'anno. Si tratta di un ambito su cui agire, prim'ancora che con nuove riforme, attraverso la puntuale implementazione e misurazione degli effetti di quelle già realizzate. Vanno in questa direzione le iniziative in tema di revisione della geografia giudiziaria e del processo

civile telematico.

Quanto alle modifiche dello Statuto dei lavoratori, in un documento di Confindustria dell'aprile del 2014 avevamo formulato delle proposte di modifica che avevano come obiettivo principale quello di far tornare centrale il rapporto di lavoro a tempo indeterminato, adeguandolo alle mutate condizioni della realtà economica globale. Le modifiche già approvate e quelle ancora in discussione si muovono senz'altro in questa ottica, che peraltro è quella dei principali paesi europei.

Torniamo al sistema economico. Anche dalle testimonianze raccolte in questa inchiesta, emerge una reinvenzione del concetto di “distretto”. Resta la filosofia di fondo: competizione e cooperazione, ma emergono nuovi processi organizzativi e nuove esigenze. Come sostenere queste realtà?

La tradizione produttiva italiana è caratterizzata da una forte vocazione territoriale e da una propensione ad eccellere in alcuni settori, oggi sottoposti a una crescente pressione competitiva da parte dei paesi emergenti (o delle economie già emerse). Eppure l'approccio di specializzazione produttiva ha rivelato i suoi punti di debolezza, come rivela il nuovo assetto post crisi dei distretti industriali: nel decennio 2001-2011 si sono ridotti da 181 a 141, rivelando in taluni casi la difficoltà di adattarsi alle mutate condizioni della competizione globale, mentre in altri la risposta è stata immediata e capace di avere effetti positivi sulle dinamiche produttive e occupazionali. Il recente rapporto dell'Istat ci ha restituito una mappa molto eterogenea dello sviluppo territoriale. Da un lato, emerge il ruolo delle specializzazioni produttive nelle aree urbane (soprattutto servizi alla famiglia, alle imprese e di pubblica utilità); dall'altro, si confermano alcune vocazioni produttive di territori – in particolare nei settori della meccanica avanzata e in alcuni segmenti del *made in Italy* ad alto valore aggiunto – che permangono vitali e dinamiche.

Si tratta di quelle aree che hanno saputo interpretare in maniera diversa il rapporto tra le imprese e il territorio, ma ancor di più tra quest'ultimo e l'intero sistema produttivo nazionale.

Il territorio – per rappresentare ancora un fattore vincente – deve

rappresentare un sistema aperto e non più limitato alla tradizionale ripartizione geografica prevista dal riparto amministrativo di province, comuni e regioni. Superare i confini precostituiti vuol dire puntare su modelli integrati e interconnessi di gestione del territorio, che hanno nelle reti immateriali e materiali il loro punto di forza. In questo modo si può consentire alle imprese di coniugare il patrimonio di conoscenze ed esperienze locali con la necessità di intercettare tecnologie e mercati su scala globale.

Una rinnovata politica industriale deve partire pertanto da un impegno a investire, sia a livello pubblico che privato, sulle reti infrastrutturali. La dimensione tecnologica dell'*e-commerce*, la frontiera di industria 4.0 rivelano la stretta interrelazione del digitale con larga parte del sistema produttivo, sia in termini di nuove tecnologie che in termini di riduzione delle distanze tra territori, nazionali e globali.

Dai distretti alle reti d'impresa. Una nuova frontiera dell'aggregazione produttiva.

Una realtà rilevante, sono ormai 2.208 e coinvolgono più di undicimila imprese. Non essendo necessariamente caratterizzate da una precisa localizzazione geografica né dalla specializzazione produttiva, sono forme di aggregazione che, sfruttando i meccanismi della collaborazione tra imprese, si candidano a essere uno strumento per favorire l'aumento della competitività e dell'innovazione.

Come detto, le reti possono essere costituite tra imprese senza alcun vincolo territoriale e di fatto mostrano una tendenza ad aggregazioni che vanno oltre una singola area geografica. Circa il 30% dei contratti di rete sono multi regionali, cioè stipulati da aziende appartenenti a diverse regioni, e talvolta in grado di attraversare la penisola italiana da Nord a Sud.

Inoltre, il contratto di rete – presupponendo come requisito fondamentale un programma condiviso – si adatta alle esigenze delle aziende di qualsiasi dimensione, non solo Pmi ma anche grandi imprese, ad esempio per accordi di filiera.

La rete quindi – mettendo in comunicazione imprese provenienti da

diversi ambienti – risponde alla richiesta di superamento del localismo distrettuale e si configura come la naturale evoluzione del modello di collaborazione del sistema produttivo moderno.

Rispetto ai distretti, il contratto di rete si caratterizza per la grande flessibilità, il mantenimento dell'indipendenza dei partecipanti, la natura privatistica di collaborazione e per questo è lo strumento che, a oggi, si adatta meglio alle richieste del mercato soprattutto internazionale, consentendo alle diverse realtà di fare squadra, di progettare sul lungo periodo un miglioramento del sistema economico nazionale e intercettare risorse per trasformarle in opportunità concrete di sviluppo.

In particolare, la *governance* privatistica permette una notevole diminuzione delle problematicità di natura gestionale e burocratica, rispondendo alle esigenze delle imprese di poter contare su uno strumento semplice, chiaro e senza sovrastrutture burocratiche o ingerenze della Pubblica Amministrazione e della politica: fattori, questi, che in alcuni casi hanno compromesso l'operatività dei distretti.

Il contratto di rete è sempre più visto come una garanzia di affidabilità da parte di soggetti terzi quali istituti Bancari e Pubblica Amministrazione che possono apprezzare concretamente la validità dell'iniziativa imprenditoriale in rete. Per questo motivo sono sempre più numerose le iniziative degli Enti Pubblici attraverso bandi a favore della costituzione e gestione di reti d'impresa e del sistema bancario con strumenti *ad hoc* per migliorare le condizioni di accesso al credito.

Il Governo è stato attivo fin dalla nascita (nel 2009) dello strumento per sostenere le imprese a fare rete. Solo nell'ultimo anno, ad esempio, la promozione dell'aggregazione in rete è stata inserita nel Def 2015 che prevede, tra l'altro, il rinnovo dell'agevolazione fiscale, l'introduzione di incentivi per la partecipazione di grandi imprese ai contratti di rete, misure di semplificazione per gli aspetti giuslavoristici, interventi in ambito regionale ed europeo per le reti.

Per anni abbiamo assistito al trasferimento all'estero di attività produttive. Il costo del lavoro più basso e le facilitazioni fiscali hanno favorito la delocalizzazione. Adesso il ciclo sembra invertito. Perché

molte aziende stanno tornando a produrre in Italia?

Per una molteplicità di ragioni. Anzitutto perché le condizioni di convenienza sono mutate: il costo del lavoro in alcune nazioni, per esempio in Cina, è aumentato molto. In secondo luogo, perché si tende a riportare in casa alcune lavorazioni, avendo capito che in questo modo si preserva e anzi si accresce il *know how*, che altrimenti diventa appannaggio dei fornitori esteri. Infine, si vuole raggiungere l'obiettivo di avere una più rapida capacità di risposta e un più stringente controllo dei costi.

Dal territorio alle persone. La disoccupazione giovanile ha numeri impressionanti, ma il dato che colpisce di più è che il capitale umano più giovane e qualificato fugge dall'Italia. Chi ha la colpa di questa situazione?

Non è facile attribuire colpe o responsabilità, e credo anche sia secondario in questo momento, ma una cosa è certa: la questione del capitale umano deve essere prioritaria per il Paese. Le nostre imprese hanno bisogno di menti brillanti e mani capaci per uscire definitivamente dalla crisi e assicurare uno sviluppo duraturo all'economia italiana. Abbiamo bisogno di bravi tecnici, laureati competenti, dottori di ricerca innovativi: ma è proprio quello che ci manca. Al di là del luogo comune, l'Italia è al penultimo posto per numero di laureati *under 34* in Europa. Sono irrisori poi i numeri degli iscritti nei canali di formazione terziaria non universitaria: circa 4mila nei nostri *Its*, circa 900mila nelle *Fachhochschulen* in Germania. Basti pensare poi che quasi metà dei lavoratori attivi in Italia ha al massimo un titolo di scuola secondaria inferiore. È chiaro che non possiamo competere in queste condizioni e serve un maggiore raccordo tra scuola e lavoro, tra università e imprese, tra centri di ricerca pubblici e privati. Più ponti ci sono tra politiche formative e politiche industriali, più saremo in grado di competere. Dobbiamo partire dall'inizio del percorso di un giovane verso il lavoro: la scuola. Perché il problema non sono soltanto i cervelli formati che vanno via, ma i cervelli non formati che restano nel Paese: abbiamo talenti enormi che spesso non sono valorizzati già durante il percorso scolastico. Tassi di abbandono scolastico altissimo (il 17%, quasi il doppio della media europea) e una

forte divergenza nelle performance scolastiche tra Nord e Sud, tra licei e istituti professionali, tra figli di famiglie abbienti e meno abbienti. Collegare la scuola all'extra-scuola (territorio, imprese, associazionismo) significa aiutare i giovani a orientarsi meglio e acquisire le competenze necessarie per non entrare troppo spaesati in un mondo del lavoro sempre più complesso: per questo abbiamo bisogno di più alternanza scuola-lavoro, più apprendistato, più laboratori territoriali, più collegamento tra sistema formativo, distretti industriali e *cluster*.

Per quanto riguarda la questione dei “cervelli in fuga” dobbiamo comprendere che stiamo facendo un regalo ai nostri *competitors* internazionali (si pensi che un solo ricercatore formato costa ai contribuenti italiani quasi 800mila euro) e bisogna agire subito. Confindustria, da parte sua, ha messo in campo assieme alla Fondazione Crui e al Miur un'iniziativa che, una volta sperimentata, potrà diventare un progetto pilota per il Paese: “*PhD ITalents*”. Si tratta di un modello di *placement* di dottori di ricerca in aziende che fanno innovazione: perché chi fa il dottorato non ha soltanto come prospettiva la carriera accademica (spesso proibitiva), ma può portare in impresa tutta una serie di competenze indispensabili per competere a livello internazionale. Si partirà presto con 136 PhD assunti grazie alla *partnership* e al co-finanziamento pubblico-privato.

Sono per ora piccoli numeri, ma a regime questo progetto può davvero cambiare le sorti dell'industria italiana e ridare fiducia ai nostri giovani che, lo ripeto spesso, sono la più importante materia prima del Paese. Infine un'ultima considerazione, da Marco Polo a Samantha Cristoforetti, gli italiani si sono distinti per la loro capacità di uscire dai propri confini e portare nel mondo i nostri talenti. Per questo eviterei di confondere la fuga di cervelli con l'affermazione delle grandi qualità dei giovani italiani nei grandi centri di ricerca internazionali.

Ma ai giovani oltre che il lavoro sembra mancare anche l'entusiasmo. Qualcuno ha parlato della *generazione del Tavor*: senza sogni, senza desideri e persino senza rabbia. Rassegnati e disillusi, destinati a vivere consumando i risparmi di nonni e genitori. È possibile invertire la rotta?

La rotta si può invertire perché i giovani italiani sono tutt'altro che la "generazione del Tavor" ed è ora che si parli di più di quei tanti ragazzi e ragazze che i nostri imprenditori incontrano e selezionano ogni giorno: giovani che hanno entusiasmo da vendere, provano ad esempio a fare impresa – spesso ci riescono – e quando falliscono non si fanno prendere dallo sconforto. Giovani che non si arrendono, che restano in Italia e, in ambienti non certo facili, provano a esprimere il loro potenziale. Ne ho incontrati tanti in questi anni come presidente di Confindustria e credo sia doveroso parlarne. Gli adulti dovrebbero spendere meno tempo a etichettare le generazioni (un vizzo ormai storico: da quando si parlava di "Gioventù bruciata" negli anni Cinquanta fino al più recente "Bamboccioni"!) ed essere invece meno tolleranti verso la mediocrità e il nepotismo che gettano i giovani italiani nella sfiducia e nello sconforto. Dobbiamo metterci di più in ascolto e capire che il mondo sta cambiando molto velocemente e che i nativi digitali hanno da una parte grandissime opportunità che a noi sono mancate (si pensi solo a Internet, agli *smartphone* e ai voli *low-cost*) ma d'altra parte hanno bisogno di punti di riferimento. Il nodo è ricostruire un nuovo patto tra le generazioni, un patto che parta dal ridisegno complessivo della spesa sociale, oggi troppo appesantita sul lato delle pensioni e poco attenta alle esigenze dei giovani. Come imprenditore sono orgoglioso di vedere tanti miei colleghi impegnati in tutti i territori italiani in progetti che coinvolgono i giovani e ne valorizzano le energie e l'entusiasmo: a tutti i livelli, dai bambini delle scuole elementari (si pensi al "Progetto Eureka" di Federmeccanica) fino agli studenti di scuola superiore che ogni anno incontriamo in occasione della Giornata nazionale Orientagiovani. Abbiamo grandi qualità intellettuali nel Paese e tutto quello che dobbiamo fare non è attribuire questa o quell'etichetta, ma dare loro una *chance*: formativa, lavorativa, di crescita personale. I giovani più capaci sanno che per vincere le sfide della vita occorre impegno, fatica, sacrificio. Le generazioni italiane devono tornare a parlarsi e a chiamarsi per nome.

Parliamo di banche e di fondi di investimento. Quali dovrebbero essere i valori e la strategie di chi gestisce il denaro altrui?

La finanza è strategica per il nostro sistema economico. Negli ultimi anni, il sistema finanziario italiano ha avviato un importante processo di rafforzamento e modernizzazione; perché se ne potenzi ulteriormente il ruolo di *driver* per la crescita e il benessere occorrono visione, trasparenza, responsabilità.

Serve assicurare un pieno allineamento di interessi tra i risparmiatori, gli azionisti e il *management*.

In questa ottica, diventa fondamentale che banche e fondi di investimento perseguano con sempre maggiore convinzione strategie finalizzate a garantire, sia una concorrenza basata esclusivamente sul piano della qualità e dell'*accountability* della gestione, sia un posizionamento ottimale in tale ambito concorrenziale.

Questo richiede soggetti dotati di dimensioni e risorse finanziarie adeguate per raggiungere livelli di innovazione ed efficienza sufficienti per competere validamente sui mercati internazionali.

E il sistema bancario?

Con specifico riferimento alle banche è essenziale assicurare un'equilibrio soddisfacente tra solidità patrimoniale e interventi a favore dell'economia. Nel 2014, le banche italiane sono riuscite a rafforzare la loro dotazione patrimoniale in misura marcata, si tratta di un dato molto positivo per le prospettive nei prossimi anni. Perché da ciò derivino effettivamente benefici per la nostra economia serve che le banche concretizzino il loro potenziale, riprendendo a fare il loro business tradizionale, quello di prestatori di credito, con più coraggio.

A tal fine è necessario un forte impegno per tenere conto delle reali prospettive di sviluppo della clientela. Prospettive che vanno verificate alla luce non solo di dati quantitativi e andamentali, ma anche di variabili qualitative. In proposito, Confindustria sta portando avanti diverse iniziative, anche insieme ad Abi e a singole banche.

Non ci sono molte certezze sul futuro. Una delle poche è che la competizione si svolgerà, ancor più di prima, sulle competenze e sulla capacità di aggiornarle rapidamente. È un problema di cultura, di

formazione, di organizzazione delle aziende. Cosa sta facendo Confindustria?

Confindustria è molto attiva su questo piano. Nel 2010 ha varato un progetto per indagare le ragioni del successo delle migliori imprese e divulgare le *best practices*. Sono stati intervistati, come ho detto sopra, oltre 450 imprenditori. Da quell'esperienza sono nate anche alcune iniziative territoriali di cultura d'impresa. Abbiamo poi deciso di rendere strutturale questo campo di analisi, istituendo il Laboratorio per gli studi economici sulle imprese che, tra l'altro, sta conducendo un progetto sponsorizzato da Federmeccanica che indaga – sempre intervistando gli imprenditori – su quali ostacoli interni le imprese incontrano nel crescere. Le competenze vanno però coltivate e costruite in tutto il sistema Paese, con l'istruzione e con la formazione. Le proposte di Confindustria, avanzate lo scorso novembre, sono di estrema attualità.

Europa. Con la crisi lo scetticismo verso l'Unione europea è aumentato. Si rimpiangono le svalutazioni competitive, si criticano i burocrati e le regole dettate da Bruxelles, ci si lamenta soprattutto per la politica del rigore che ha tagliato gli investimenti pubblici e reso l'eurozona la grande malata del sistema economico mondiale. Esiste però un futuro senza l'Europa?

L'Europa oggi è in un momento difficile, sbalzata da una crisi all'altra, da un vertice straordinario ad un altro. Dalla Grecia, all'immigrazione, passando per i negoziati con il Regno Unito, la tenuta dell'Unione è messa a dura prova.

L'ho già detto in più di un'occasione e mai senza un tono di rammarico – io che sono un europeista convinto – così com'è l'Europa non mi piace. È troppo pesante, burocratica e divisa.

Però, quello che mi preoccupa di più è la mancanza di visione strategica, che sembra essersi perduta in nome di interessi nazionali e ansie da campagna elettorale.

Occorre che l'Unione – a tutti i livelli – dia prova di lungimiranza e concretezza, per ripristinare la fiducia dell'opinione pubblica, che negli anni si è pericolosamente logorata.

A causa della crisi e delle misure spesso insufficienti e tardive adottate per tentare di limitarne gli effetti, in questi anni l'Europa ha mostrato un'immagine di matrigna punitiva e austera, si è fatto strada il timore che i cittadini fossero esclusi da decisioni cruciali per il loro futuro e si sono accentuate le preoccupazioni per la mancata crescita economica. Tuttavia, senza la costruzione europea, senza l'euro, i costi della crisi sarebbero stati ancora più drammatici per tutti.

Epperò dall'Europa non si esce.

Guardo con profonda preoccupazione agli appelli per un recupero della sovranità monetaria da parte dell'Italia. Voglio ricordare che uscire dall'euro per rincorrere le sirene della svalutazione competitiva avrebbe conseguenze devastanti per il Paese: prezzi alle stelle, mutui triplicati, inflazione senza freni, dazi e meno soldi in tasca. Peraltro, molte aziende potrebbero puntare tutto sulla svalutazione e rinunciare a spingere sui pedali dell'innovazione e della qualità produttiva, che sono le armi che hanno permesso all'export tricolore di reggere l'urto della recessione.

Per questo sono convinto che l'Unione europea sia indispensabile e non ci siano alternative ad essa. Abbiamo ancora molti punti di forza sui quali fare leva per mantenere una posizione di leadership a livello globale.

Siamo ancora il più grande mercato del mondo, un'area che per ricerca, scienza e tecnologia compete con chiunque alla pari. Abbiamo la più grande aggregazione manifatturiera del pianeta e un *welfare* e una sanità che tutto il mondo ci invidia.

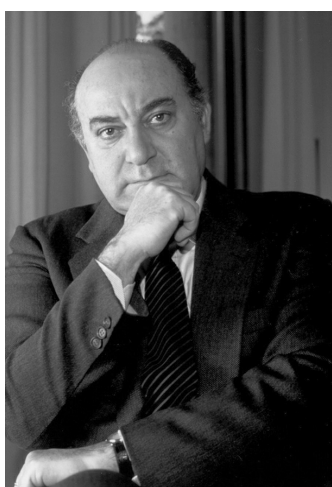
Stabilità e sviluppo.

Certo, voglio ribadirlo: è tempo di rilanciare la crescita in modo convincente e ambizioso, dandole lo stesso ruolo strategico che fino ad oggi ha avuto la stabilità dei conti. Per questo è indispensabile rilanciare gli investimenti andando oltre il segnale positivo, ma insufficiente, dato con il Piano Juncker.

È arrivato il momento di dare prova della capacità di reagire. È necessario che la politica dia un segnale forte e ponga l'Unione Europea nella condizione di adattare i suoi strumenti e le sue scelte politiche per affrontare e risolvere le sfide che ha di fronte.

VII

RITROVIAMO L'ENTUSIASMO



Il percorso iniziato a Milano si conclude a Roma, in piazza di Novella, nel quartiere Salario, dove ha sede il CENSIS. Di fronte a me **Giuseppe De Rita**. In queste sale dal 1967 si cerca di spiegare l'Italia per quella che è. Studiando Prato, si sono intuiti i distretti industriali e il “sommerso”. Poi l'analisi ha generato “il localismo”, “la mucillagine”, la “famiglia spa” e molte altre formule che si sono imposte nel lessico scientifico e nel linguaggio comune.

Negli ultimi anni la riflessione ha portato a “restanza”. Un termine che descrive la capacità di trovare nel proprio passato la forza di resistere alle avversità.

Di questa inchiesta il dato più significativo è semantico, più che economico. Quella che abbiamo vissuto e stiamo vivendo non è una crisi, è un cambiamento di fase economica, ma anche sociale, culturale. Quale è la sua opinione?

La crisi non è stata soltanto una fase pluriennale di recessione economica, ma segna anche un passaggio di ciclo che definirei di tipo

antropologico. Certo, tra il 2007 e il 2014 abbiamo avuto una rilevante flessione del Pil e una compressione del 7,5% in termini reali dei consumi interni. Hanno chiuso decine di migliaia di aziende e nella crisi si è bruciato un milione di posti di lavoro. Ma, al di là della retorica declinista, non siamo alla canna del gas. Tutt'altro. Basti ricordare che negli anni della crisi c'è stato un vero e proprio boom dei contanti e dei depositi bancari: la massa finanziaria liquida del risparmio ha continuato a lievitare fino a superare i 1.200 miliardi di euro. Vedo la crisi, quindi, soprattutto nel declino dei desideri, in una certa inerzia dei bisogni e nella bassa conflittualità sociale. Questa deflazione delle aspettative è ben visibile in un dato impressionante: il crollo degli investimenti, al minimo storico dal dopoguerra in termini di incidenza rispetto al Pil. O, per altri versi, nella dinamica anagrafica: abbiamo registrato il numero di nascite più basso dal 1861, cioè da quando disponiamo di statistiche ufficiali.

Finita la tempesta cosa resterà? Quale mondo avremo? Quale Italia ci aspetta?

Resta una Italia attendista e cinica. Una Italia dal grande capitale che rimane inagito. Sia che la si guardi dal lato dei risparmi fermi sui conti correnti o del capitale umano sottoutilizzato, o anche del grande patrimonio culturale non adeguatamente sfruttato – che non produce valore come dovrebbe – la cifra interpretativa è la stessa: manca un sistema di valori condivisi, un quadro di obiettivi da perseguire, una direzione di marcia collettiva su cui innestare gli impegni individuali di ciascuno.

Entriamo nei dettagli. Iniziamo da chi ce l'ha fatta e chi no. Si può azzardare una sintesi quantitativa?

Come ricordavo, in cinque anni hanno chiuso 49.000 aziende edili, 44.000 imprese manifatturiere, 12.000 ditte di trasporto, 4.500 esercizi commerciali. Poi però – se si guardano bene i dati più recenti – emerge che oggi i territori italiani con i tassi di occupazione più alti sono caratterizzati da una specializzazione produttiva turistica o agroalimentare. Tra i primi 30 sistemi locali del lavoro per tasso di occupazione, ben 13 hanno una specializzazione produttiva legata al turismo.

Quale è la ricetta di chi è riuscito a sopravvivere e anche a espandersi?

Nel primo semestre del 2015, l'occupazione nei servizi di alloggio e ristorazione è cresciuta in Italia del 5,4% rispetto al primo semestre del 2013. E i flussi turistici sembrano irrefrenabili: oltre 2 milioni di visitatori in più nei primi cinque mesi dell'anno rispetto al 2013. Inoltre, la filiera del cibo – dalla produzione alla distribuzione, al consumo – oggi è un formidabile moltiplicatore di opportunità per i territori: agroindustria, ristorazione, turismi diventano le componenti di nuove ibridazioni tra i patrimoni enogastronomici, culturali, paesaggistici, storici dei territori. Vincono proprio quei territori che si fanno riconoscibili e incarnano la *good reputation* del *made in Italy* per il mondo, intercettando la domanda globale di tracciabilità e autenticità. Sono esperienze da cui si può e si deve ripartire per rifare sviluppo.

Il mutamento strutturale è stato anche territoriale: le aziende che ce l'hanno fatta, o stanno resistendo, sono al Nord e al Centro. Al Sud la crisi è profonda e strutturale. Qualcuno, commentando il rapporto Svimez, ha parlato di “desertificazione”.

Negli anni 2010-2014 il Pil del Sud ha registrato una riduzione dell'8% in termini reali, quasi quattro volte peggio rispetto al Nord-Ovest (-2,9%) e al Nord-Est (-2,7%), e quasi il doppio rispetto al Centro (-4,3%). I dati testimoniano i rischi di una fase terminale di una secessione di fatto del Mezzogiorno avviata nel nuovo millennio – visto che anche nel precedente periodo 2000-2010 il Sud ha perso il 3,3% del Pil – mentre l'economia del Nord-Ovest è cresciuta del 5,2% e quella delle regioni del centro del 7%. A mio modo di vedere, il vero problema del Mezzogiorno è stato un quindicennio trascorso senza grandi progetti e con la “droga” dei fondi europei – da Bruxelles a Roma, quindi alle regioni e da lì ai comuni – fiumi di denaro hanno seguito vie clientelari e di tornaconto elettorale, con idee piccole affidate a piccoli imprenditori per fare rotonde, marciapiedi, lungomari, insomma soltanto opere di poco conto. Pura decadenza, se si pensa alle passate stagioni. La Cassa per il Mezzogiorno fu una grande intuizione, così come gli investimenti in infrastrutture e siderurgia a Gioia Tauro e Taranto. Positive o negative negli esiti, sono state comunque

realizzazioni epocali. Aggiungerei anche i patti territoriali che inventammo negli anni Novanta al Cnel, ma poi naufragarono nella burocrazia. Adesso è un deserto totale di idee, niente della visione di gente come Saraceno e Rossi Doria.

Anche i distretti si sono trasformati. La globalizzazione ha generato – sono parole del Censis – una “apolidia imprenditoriale”.

Sì, l'economia italiana si trasforma: sarà sempre più apolide. Si rafforza la presenza oltre confine delle nostre multinazionali: gli imprenditori italiani per il mondo sono aumentati dell'8,9% rispetto al 2007. Dei primi 15 gruppi industriali italiani per volume d'affari oggi sono soltanto in due a realizzare in Italia la maggior parte del loro fatturato. Per tutti gli altri, il giro d'affari all'estero vale tra il 60% e l'80% del fatturato complessivo. Negli anni della crisi l'economia italiana ha sofferto soprattutto a causa del crollo della domanda interna, della caduta degli investimenti produttivi e del peggioramento della finanza pubblica. E le multinazionali italiane hanno reagito rafforzando la loro presenza oltre confine.

Piccole e piccolissime industrie iperattive e flessibili che conquistano il mondo e pochissimi grandi gruppi. Solo tre tra le cento maggiori aziende del mondo sono italiane. In questo modo il sistema Italia può reggere? Cioè, possiamo mantenere il medesimo livello di *welfare* e di benessere? E soprattutto in un mondo dove sono necessari grandi investimenti in ricerca, le Pmi, da sole, nel medio periodo posso farcela?

È vero che aumentano le aziende italiane che esportano, ma sono piccole. La crescita del numero di aziende esportatrici è sicuramente un fatto positivo, ma la loro incidenza sull'export complessivo è davvero limitata. La maggior parte degli operatori si addensa nella classe più bassa di valore esportato, sotto i 75.000 euro annui. Per contro, le grandi aziende, quelle che vendono all'estero per un valore superiore a 50 milioni di euro annui, pur essendo solamente lo 0,4% del totale, rappresentano da sole quasi la metà dell'export italiano. A ciò si aggiunga che una miriade di soggetti ha come riferimento un solo paese di destinazione delle loro merci. È da domandarsi se nell'economia apolide il territorio di insediamento originario conterà ancora. Io dico di sì, a condizione però che sappia

modificare il tipo di valore che trasferisce alle imprese, rispondendo a domande differenti da quelle del passato. Oggi ai territori non si chiede più di essere solo accoglienti, ma di caratterizzarsi come *hub* che connettono con il mondo. Non più solo istituzioni di prossimità, infrastrutture e servizi locali. I territori produttivi devono aprirsi all'esterno, creare le condizioni di insediamento di imprese innovative e sviluppare relazioni, aiutando le imprese presenti a “stare nel mondo”.

Scompare le grandi aziende ritiene che le medie di successo sapranno farsi “classe dirigente”, cioè di pensare agli interessi generali?

Nella gara aperta dalla globalizzazione vincono i soggetti che non hanno perso i legami con i luoghi di radicamento tradizionali, pur nella dilatazione del loro spazio competitivo. In gran parte, le medie imprese protagoniste negli ultimi anni di un inaspettato ciclo positivo non hanno spezzato le relazioni locali in nome della proiezione internazionale, ma anzi rinsaldano la propria presenza su scala globale, coniugando la spinta a presidiare i nuovi mercati con il “*brand* di territorio”, utilizzando i significati che il territorio è in grado di trasmettere, incorporandoli in marchi e prodotti aziendali riconosciuti e apprezzati nell'economia mondiale. Il fatto che da tutto ciò nasca una nuova classe dirigente interprete degli interessi generali è possibile, ma da quel che si vede al momento sembra piuttosto difficile.

Le sue risposte portano a due riflessioni. La prima è: servirebbe una nuova Iri?

Una concezione dello Stato come soggetto generale dello sviluppo, che aveva avuto grande fioritura nella stagione delle partecipazioni statali, appartiene a un canone interpretativo del passato e sarebbe oggi irrimediabilmente anacronistica. Occorre invece rimodulare il rapporto pubblico-privato attraverso un ricentraggio sulla risorsa territorio con i suoi valori simbolici e asset materiali: infrastrutture, nodi logistici, servizi di *welfare* locale, *utilities* efficienti, ma anche paesaggio, qualità della vita, coesione comunitaria, meccanismi identitari connessi al territorio. In passato, il modello di sviluppo prevedeva che l'insediamento della fabbrica – magari identificata con la città stessa (la *one company town* della Torino dell'auto, la chimica, la siderurgia) – avrebbe garantito al

territorio assorbimento occupazionale e significativi livelli di indotto economico. In cambio, il pubblico offriva le aree, facilitava l'investimento, forniva le attrezzature infrastrutturali di base, garantiva a livello centrale incentivi e sostegni finanziari; mentre a livello locale si chiudeva un occhio sulle esternalità negative dei processi di produzione poco attenti alle compatibilità ambientali, e al sindaco bastava prevedere piani di espansione edilizia – magari accompagnati da una componente di case popolari – e tutto si teneva. Oggi invece, per le ragioni che ho spiegato, è necessaria una “manutenzione” continua del territorio ed elevati livelli di qualità localistica: ambientale, di servizi pubblici, di benessere comunitario. E non è una nuova Iri che potrà farsi carico di simili impegni.

La seconda questione riguarda la politica industriale. Quali obiettivi e quali limiti dovrebbe porre lo Stato e come s'incentivano i privati? Insomma, che progetto industriale dovrebbe avere l'Italia per adeguarsi al nuovo?

Oggi lo scambio tra pubblico e privato è mutato profondamente. L'impresa attinge a manodopera straniera, non necessariamente reclutata sul territorio; le sedi di produzione si distribuiscono dove le condizioni sono più convenienti, o si spostano per essere più vicine ai nuovi mercati di consumo e accorciare così le filiere; si utilizzano subfornitori delocalizzati, e anche l'indotto si sparpaglia alla scala sovralocale, così come l'accesso al credito non ha più connotazioni localistiche; infine, anche il ciclo dell'economia per agglomerazione dei distretti industriali – basata su “reti corte” fisiche e relazionali – si è andato esaurendo. Se in passato la domanda rivolta alle istituzioni e alla politica era di accompagnare la corsa soggettuale verso il benessere e l'inclusione sociale – con fini certi e predeterminati – oggi si chiede di attenuare l'incertezza nello spazio aperto in cui ci si gioca il futuro, più che su improbabili impegni nella direzione di nuovi piani industriali. L'affievolirsi della capacità di protezione e di sostegno rispetto ai flussi competitivi globali, tradizionalmente esercitata dalle reti del governo statale, ha colpito anche il sistema delle imprese, a tutti i livelli. Basti pensare che oggi, in nome del libero mercato e del principio della concorrenza, incontrano resistenze persino piani di

“salvataggio” dei conti e dell’occupazione di un’azienda a controllo statale.

Il senso diffuso di insicurezza e vulnerabilità delle condizioni di vita si accompagna alla percezione dell’assenza di una istituzione cui rivolgersi con fiducia per mitigare l’incertezza di futuro. Nel mondo ridisegnato dai processi di rapida globalizzazione – in cui una larga parte dei poteri nella sfera economica è stata trasferita a meccanismi di deregolamentazione su scala planetaria o alle tecnocrazie di Bruxelles, e le transazioni commerciali sono affidate alla fluttuazione deregolamentata delle libere forze del mercato – si percepisce che le istituzioni politiche possono fornire un aiuto diretto limitato.

Veniamo alla società. La crisi ha tolto le certezze sulla sanità, le pensioni, il lavoro fisso. Il rifugio è stato nella sobrietà e – come dice Lei – nella resilienza. Come ripartire? Cosa può dare slancio ed entusiasmo?

Oggi, la rinnovata domanda di responsabilità pubblica poggia sullo scambio del tradizionale binomio “esclusione sociale-tutela collettiva” con la nuova combinazione “vulnerabilità individuale-incolumità personale” rispetto a rischi dilatati nel tempo e nello spazio. Per le nuove esigenze, il tradizionale *welfare state* universalistico ha esaurito la sua forza di spinta, e i nuovi bisogni sociali (dalla *long-term care*, ossia l’accudimento degli anziani, alla qualità della vita urbana) rimangono scoperti, disegnando i tasselli di un sociale di fatto non presidiato da nessun soggetto pubblico. Allo stesso tempo, dobbiamo scongiurare uno stato di deflazione delle aspettative dei singoli, che spegnerebbe il motore del desiderio, porterebbe all’attendismo, al cinismo, al prevalere del gene egoista (quello del “basta solo a me stesso”), allo sfilacciamento dei legami comunitari, alla solitudine dei soggetti. Un popolo non può vivere senza aspettative, senza proiezione e un’urgenza di futuro. Mi sembra però che la dialettica politica – sempre più personalizzata e arroventata – sia più impegnata a fornire una “narrazione” della situazione sociale ed economica da spendere sul mercato del consenso, che non orientata a far sedimentare nel corpo sociale un comune sistema di valori e una comune direzione di marcia.

APPENDICE I

Tavola Rotonda

***“USCIRE DALLA CRISI: IL RINASCIMENTO MANIFATTURIERO
ITALIANO”***

Pirelli, Bicocca degli Arcimboldi
Milano, 16 novembre 2015

intervento di

Marco Tronchetti Provera

Vice Presidente e Amministratore Delegato, Pirelli

Siamo molto onorati di poter ospitare nuovamente un incontro dell'Aspen qui in Pirelli, una prima volta in HangarBicocca, poi in Fondazione Pirelli e adesso alla Bicocca degli Arcimboldi. Un'abitudine da continuare a coltivare. E' importante, infatti, il lavoro dell'Aspen. In momenti particolari come quello che stiamo vivendo, questi tavoli di riflessione e di dialogo aiutano a definire un cammino comune, che ci porti ad accelerare processi di cambiamento in tutte le direzioni. In un mondo sempre più veloce (nel mondo dei derivati, di Internet, di data analytics) non possiamo più accontentarci dei processi decisionali usati finora. Dobbiamo agevolare l'innovazione e il cambiamento. E imparare a decidere con tempestività, efficacia, rapidità ma anche lungimiranza.

L'Italia, in più, ha dei ritardi strutturali, per le complicazioni a tutti noi note. Con gravi punti di attrito che fanno sì che la nostra economia non possa crescere in modo normale, ma trovi costantemente dei limiti. Che dobbiamo impegnarci a superare.

In questo libro curato da Giorgio Giovannetti per l'Aspen traspare bene la voglia di tutti gli interlocutori d'approfittare d'un momento in cui l'Italia sembra riprendere energie. Sottolineando gli aspetti positivi e negativi, ma soprattutto dando l'idea d'un cammino in corso, pur tra enormi vincoli e pesanti ostacoli alla crescita.

Il Titolo V della Costituzione, per esempio, con le confusioni di responsabilità e poteri. Si parla da tempo di eliminarlo, ma ancora esiste. Condiziona negativamente lo sviluppo. Fa sì, con tutti i vincoli burocratici che impone, che se qualcuno, per esempio, vuole intraprendere il cammino per un importante investimento turistico in Italia, nell'arco di pochi mesi si scoraggi e vada via. Com'è successo, per esempio, ai progetti

d'investimento del Qatar in Sardegna. L'Italia, dicono in tanti nel mondo, è attraente, per gli investitori internazionali. Ma i "percorsi di guerra" burocratici sembrano ostacoli insuperabili.

Sono urgenti dunque riforme. La riforma della giustizia in senso lato, per assicurare agli investitori l'essenziale certezza del diritto. Ma anche e soprattutto la riforma dell'amministrazione pubblica, cercando di motivarne la parte sana e di superare un'incultura di vincoli, ostacoli, resistenze al cambiamento, privilegi delle corporazioni. Potremmo creare, insomma, una "*bad Italy*", in cui mettere tutte quelle parti di codici o di burocrazia che è solo un vincolo alla crescita. Ma anche tutti coloro che trovano sempre una scusa per non fare il loro dovere, rilasciano dichiarazioni e agiscono in modo tale da rendere la vita al Paese più complicata, instillano veleno nel sistema per evitare che qualcosa di positivo avvenga o che il Paese possa crescere. Ecco, Aspen potrebbe pur incaricarsi di definire una lista da "*bad Italy*" e promuoverne la messa ai margini.

Abbiamo alle spalle, purtroppo, vent'anni di negatività. Ricordo che la cultura di quando ero un ragazzo, negli anni Cinquanta e Sessanta, era quella dell'esempio, dell'emulazione per chi faceva bene, per chi costruiva. Ma adesso siamo passati alla cultura dell'invidia, sparsa nel sistema in misura enorme, soprattutto da parte dei gruppi di falliti o di coloro che ci hanno fatto fallire, perché hanno contribuito a rendere l'Italia quella che è oggi. Il sistema è andato deteriorandosi. E tutte le teorie economiche c'insegnano che una società strutturata in un certo modo è figlia delle scelte politiche effettuate negli ultimi decenni.

Ecco i limiti dell'Italia. Peggiorati dalla situazione dell'Europa: in un mondo complesso, volatile, estremamente difficile, anche ai vertici dell'Europa abbiamo un incrocio di tagliole che rendono il sistema il meno competitivo fra le regioni del mondo. Passare attraverso la burocrazia di Bruxelles è atto demenziale, perché noi ogni giorno c'è un vincolo ulteriore messo all'operare degli attori economici e sociali, degli imprenditori, di chi vuole fare bene e cambiare.

A me capita di operare un po' in tutto il mondo. Continuo, per esempio, ad apprezzare come negli Stati Uniti ci si comporta per la protezione dei brevetti, per la tutela del *know how* che rafforza le imprese impegnate nella ricerca e nell'innovazione... Da noi, qui in Italia, qualcosa si sta muovendo dopo decenni di discussioni e di sostanziale disattenzione. Ma nonostante tutto ancora oggi, mentre l'innovazione negli Usa è un paradiso per il cittadino americano, per l'azienda americana, per l'imprenditore europeo invece è un *nightmare*. Questa Europa è l'ulteriore freno, al di quelli che ci siamo costruiti all'interno del Paese.

È tutto vero ciò che si dice nel libro dell'Aspen sull'energia potenziale italiana, sulla capacità dei distretti. Ma abbiamo costruito dei freni terribili e l'Europa burocratica è il peggiore, perché determina un comportamento che non hanno nulla a che vedere con le realtà delle singole regioni. Non possiamo nasconderci il fatto che l'Europa negli ultimi 10 anni si chiama solo Germania e gli interessi della Germania sono stati una priorità assoluta. Noi italiani non siamo stati in grado di far fronte a questa deriva. Ma la situazione va profondamente modificata. Pena la crisi radicale dell'Europa stessa.

Torno al ruolo di Aspen e di organismi di tal genere. Oggi dobbiamo affrontare un tema di *governance* del mondo, dopo la crisi dei tradizionali organismi che facevano da punto di riferimento: l'ONU, o la World Trade Organization. Nelle crisi degli anni Sessanta e Settanta hanno avuto ruoli essenziali di riequilibrio. Ma oggi, qualcuno parla ancora di Wto? Il risultato della loro crisi è la politica è tornata a essere politica di blocchi.

Serve trovare nuove intese, in nuovi organismi internazionali o in quelli tradizionali, per costruire nuovi orizzonti di confronto e cercare di affrontare le sfide che abbiamo davanti: lo sviluppo equilibrato, l'ambiente, la risposta alle minacce del terrorismo che si nutre di fanatismo religioso.

La strada maestra è quella del dialogo. Della semplificazione. Dell'attenzione al benessere equilibrato e alla sostenibilità ambientale e

sociale. Della crescita. Con la crescita un miliardo e mezzo di persone, in vent'anni, sono entrate nell'area del benessere, della possibilità di una vita dignitosa. Un successo, raggiunto con grandi costi, con grandi impegni personali e sociali. Vediamo di non buttarlo via.

Oggi soffriamo ancora, purtroppo, di un'impotenza di fronte a fenomeni che ci affliggono da tanti anni. Il mondo varia molto velocemente, l'industria fra 10 anni non sarà quella di oggi. Ciò che sta avvenendo a Silicon Valley è un altro passaggio di radicali trasformazioni, paragonabile alla svolta di Internet. *Data analytics*, *big data*: è tutto un mondo dove la competizione vedrà vincitori quelli che sapranno usarli e vedrà perdenti quelli che non sapranno farlo o resteranno in ritardo.

C'è una richiesta di maggiore incisività da parte di qualunque organismo, da qualunque parte del mondo, per cercare di difendere la parte positiva degli equilibri che abbiamo creato. Perché, con tutti i difetti e con tutti i guai che ben conosciamo, noi viviamo da più di settant'anni in un'atmosfera di apparente pace. Ma c'è una guerra latente che può incidere sulla vita di tutti. E se non agiamo tutti nella stessa direzione, lasciando perdere colori, simpatie, antipatie, ci troveremo a dover combattere per gli elementi di base, che sono la propria sopravvivenza e quella della propria famiglia.

intervento di

Alberto Bombassei

Presidente, Brembo

La crisi e i successivi mutamenti politici, economici e sociali, hanno spinto il nostro sistema a confrontarsi con una realtà, europea e internazionale, colma di contraddizioni e difficoltà, ma anche di spunti di crescita e innovazione su cui vale la pena concentrarsi. Il concetto stesso di industria, nei prossimi anni, dovrà affrontare un profondo mutamento. Chi scrive è un imprenditore che ha basato sulla manifattura tutto il suo percorso umano e professionale, e ritiene, pertanto, naturale parlare di “Industria” nel secondo Paese manifatturiero d’Europa.

Fin dai primi studi, che annunciavano l’avvento di una quarta, epocale, rivoluzione industriale, si è affermata la consapevolezza del mutamento a cui si assiste con *Industry 4.0*. In sintesi si può definire come “l’informatizzazione” delle industrie (soprattutto manifatturiere) volte alla creazione delle “fabbriche intelligenti”.

Come molti sapranno, questo nuovo paradigma della manifattura mondiale ha avuto i suoi natali in Germania quando si è cominciato a dare un nome a un fenomeno che, in realtà, era già in atto sia in Europa che oltreoceano: la trasformazione dei processi, sia di produzione sia di distribuzione, e la definizione di un nuovo ruolo dei lavoratori e dei consumatori all’interno del sistema industriale.

Per dare qualche chiarimento in più, è utile fare riferimento allo studio diffuso la scorsa primavera da *Roland Berger*, che ha analizzato i movimenti della manifattura negli ultimi 15 anni per dare una previsione di come muterà il settore di qui al 2030. Ebbene, è emerso che, mentre all’inizio degli anni 90, l’80% dell’economia manifatturiera era concentrato tra Europa, Usa e Giappone, 20 anni dopo, nel 2010, il 40% di questo valore si è spostato nelle economie in via di sviluppo (Cina in testa).

I Paesi sviluppati potranno riguadagnare il terreno perduto nei prossimi 15 anni se sapranno sfruttare le possibilità fornite dalla digitalizzazione. Il digitale, infatti, consentirà un sistema di produzione diffuso e delocalizzato (le stampanti 3D sono solo uno degli aspetti emblematici del nuovo corso).

Le caratteristiche del nuovo paradigma

Una volta determinato il contesto, è opportuno sottolineare le quattro caratteristiche del passaggio a *Industry 4.0*

1. integrazione orizzontale per sviluppare catene di valore e reti *intra-company* (dalla R&S alla produzione);
2. Ingegnerizzazione di tutta la catena del valore;
3. Sviluppo e integrazione verticale di sistemi di fabbricazione flessibili e riconfigurabili;
4. Telecontrollo.

È giusto ricordare che, nonostante negli ultimi anni si sia affermata un'industria dei servizi, il vero, grande bacino dell'occupazione mondiale è stato, e rimarrà ancora a lungo, la manifattura. Ogni nazione, se vuole rimanere forte, deve poggiare su un'economia manifatturiera (circa un quarto dell'economia Usa poggia, per esempio, sulla manifattura). Gli investimenti necessari perché si affermi la cosiddetta “*Fabbrica Intelligente*” sono, nei prossimi tre lustri e per la sola Europa, pari a 1.300 miliardi di euro. Ben 90 miliardi l'anno. La sola Germania ha deciso di mettere sul piatto 45 miliardi l'anno, la metà dell'investimento previsto nel nostro continente.

Ed è sempre in Germania che, oltre all'avvio già nel 2011 – in prospettiva dell'avvento di *Industry 4.0* – un piano di politica industriale, si stanno creando molti cluster in cui l'idea della fabbrica intelligente viene sviluppata collettivamente, attraverso lo scambio di esperienze e competenze. È proprio la parola “*collettivo*”, infatti, il vero nodo gordiano

di questo nuovo paradigma. È l'ormai imprescindibile necessità di far lavorare fianco a fianco le istituzioni, gli enti pubblici, i centri di ricerca, le università e le industrie.

Già dieci anni fa, nella convinzione che il futuro sarebbe passato dalla condivisione delle conoscenze, ho fortemente voluto e realizzato, vicino agli stabilimenti italiani di Brembo, in provincia di Bergamo, il Kilometro Rosso: un parco scientifico tecnologico all'interno del quale è stato spostato il quartier generale e larga parte dell'attività di ricerca. Il parco ospita oggi società, centri universitari e istituzioni scientifiche attivi in settori che spaziano dalla formazione al biomedicale, dalla mecatronica all'energia, dai materiali avanzati al design industriale, nella convinzione che condividere la conoscenza sia un vantaggio per le singole aziende molto più che un rischio.

Sono, dunque, convinto che le imprese italiane, pur non essendo nella totalità ancora pienamente consapevoli del cambiamento in atto, abbiano tutte le carte in regola per partecipare da protagoniste alla “*Nuova Industria*”.

Strategie e obiettivi del Governo italiano

Il Governo ha intrapreso, almeno fino a questo momento, due iniziative per accompagnare il passaggio del sistema industriale italiano verso la Fabbrica Intelligente. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha istituito il Fondo per la crescita sostenibile, finalizzato ad accrescere la competitività delle aziende italiane. Il Consiglio dei ministri ha approvato lo scorso marzo due position paper: Strategia italiana per la crescita digitale 2014-2020, e Strategia italiana per la banda ultra-larga.

Da qualche mese è stata inoltre diffusa una ricerca di *Roland Berger* che suggerisce quattro punti su cui impostare la strategia italiana: dai bond emessi per finanziare lo sviluppo e il rilancio delle aziende, alla previdenza integrativa innovativa, dalle società veicolo create per

realizzare un indotto di fornitura – le cosiddette “Conduit” – ai consorzi di ricerca.

Il prossimo passo su questo tema chiave per il futuro dovrebbe essere più chiaro quando sarà presentato il piano governativo sul nuovo paradigma. Secondo notizie non ancora confermate, l'Italia dovrebbe mettere sul piatto investimenti per 10/15 miliardi aggiuntivi l'anno, un cifra superiore a quanto previsto dagli analisti del settore all'inizio del 2015, quando si parlava di un investimento da otto miliardi di euro annui di qui al 2030. Ma il vero obiettivo del governo è quello di «invertire gli indici di produttività», dal momento che questo investimento nella Fabbrica Intelligente potrebbe avere come risultato la creazione di 800mila posti di lavoro nel prossimo lustro e l'aumento del valore aggiunto del manifatturiero di quasi 40 miliardi in 10 anni.

L'esecutivo, dunque, sarà impegnato a creare una cabina di regia con alcune decine di medie e grandi industrie selezionate, associazioni di categoria e Università, in linea con quanto già avviene in Germania e negli Stati Uniti. Anzi, in Germania esiste già questa collaborazione tra aziende e governo. Esistono già progetti in corso, che saranno i “casi di scuola” per i successivi sviluppi (a cui anche il nostro Paese farà bene a guardare).

È importante sottolineare come il confronto sui temi dell'economia e dello sviluppo sia già vivo in Parlamento tra Italia e Germania, anche grazie al *Gruppo Interparlamentare Italo Tedesco* – di cui faccio parte –. L'obiettivo è quello di aprire un confronto sempre più vivo anche relativamente allo sviluppo delle rispettive strategie nazionali che, a quanto si è visto, stanno convergendo in un unico obiettivo europeo. Italia e Germania, in questo senso, in quanto principali economie manifatturiere dell'Unione, hanno l'onore e l'onere di guidare la manifattura europea verso questo passaggio.

A questo punto sarebbe interessante, però, capire a quale “cassa” si rivolgerà il governo per l'attuazione della strategia di investimento

industriale. Sarebbe stato lecito pensare che un obiettivo così importante potesse essere sostenuto da liquidità liberata con la *spending review*, ma quello sembra un tasto dolente per il governo. Un'altra fonte a cui sarebbe interessante attingere (al momento non utilizzabile) è quella che potrebbe scaturire da un'ulteriore riforma del sistema di incentivi alle aziende. Però, leggendo i giornali dell'ultimo periodo, è sempre meno chiaro come sia possibile innescare il circolo virtuoso del risparmio sul bilancio pubblico.

Conclusioni

La strada da fare è ancora lunga, e per percorrerla sono necessarie le corrette indicazioni politiche, oltre che un'oculata gestione delle risorse messe in campo. Il nostro Paese può giocare da titolare la partita del nuovo modello manifatturiero, ma non deve perdere di vista l'obiettivo e agire in formazione con gli altri player. Solo così potrà accedere, in tempi brevi e scrollandosi di dosso un ruolo puramente ancillare, alle possibilità di sviluppo offerte dalla quarta rivoluzione industriale.

intervento di

Marco Fortis

Docente di Economia Industriale, Università Cattolica del Sacro Cuore; Vice Presidente, Fondazione Edison

Numerosi sono i punti di forza dell'Italia che troppo spesso non vengono adeguatamente valorizzati se non addirittura ignorati in un Paese che tende ad auto-svalutarsi costantemente. E che al contrario appare propenso a sopravvalutare classifiche di competitività internazionale, come quelle dell'*International Institute for Management Development* di Losanna o del *World Economic Forum*, che descrivono sommariamente un'Italia sempre più in declino, collocando il nostro Paese nella parte bassa di tali graduatorie. In realtà, tali presunte classifiche di "competitività" sono classifiche di "attrattività" del sistema-paese costruite, tra l'altro, sulla base delle opinioni di soggetti intervistati (e dunque non sulla base di indicatori reali ed oggettivi). E, poiché i giudizi degli italiani sono molto più critici di quelli degli stranieri, l'attendibilità di queste graduatorie ne risulta pregiudicata.

Non si può spiegare altrimenti il 43° posto dell'Italia nella classifica stilata dal WEF, alle spalle di Paesi come la Malesia, l'Estonia, la Lituania, l'Indonesia, il Portogallo o l'Azerbaijan; o ancora il 38° posto alle spalle di Finlandia, Islanda, Tailandia, Kazakhstan e Cile nella classifica elaborata dall'IMD di Losanna. Ancora meno si spiega il posizionamento del nostro Paese nelle graduatorie dei 140 Paesi stilate dal WEF che vedono l'Italia al 106° per livello delle istituzioni (alle spalle di Uruguay, Zambia, Marocco, Costa Rica, Tajikistan, Senegal, Montenegro, Turchia, Albania, Vietnam, Cameroon, Algeria); al 111° posto per l'ambiente macroeconomico; al 126° posto per il mercato del lavoro; al 117° posto per lo sviluppo del mercato finanziario.

Per quanto le nostre istituzioni abbiano dei limiti e il contesto in cui le imprese si trovano ad operare nel nostro Paese non sia tra i più favorevoli,

è paradossale sostenere che l'Italia si posizioni oltre il centesimo posto a livello mondiale.

Ma oltre agli indicatori elaborati dall'IMD o dal WEF esistono tuttavia anche altri Indici, maggiormente legati alle performance e alla competitività delle imprese, come quelli elaborati dall'UNIDO o dall'*International Trade Centre* (un'agenzia congiunta dell'UNCTAD/WTO), in base ai quali l'Italia si posiziona rispettivamente tredicesima al mondo per performance della produzione industriale e addirittura seconda, dopo la Germania, per performance del commercio con l'estero.

Graduatorie a parte, se è incontestabile che l'Italia rispetto ad altri Paesi del mondo avanzato sia meno attrattiva all'estero (data l'eccessiva burocrazia, l'elevata pressione fiscale, il deficit infrastrutturale, gli alti costi dell'energia, l'incertezza del diritto), la competitività delle imprese del sistema produttivo-industriale italiano nell'export mondiale è invece fuori discussione, così come la solidità della sua economia reale, confermata dalle evidenze statistiche più recenti, che richiamiamo qui di seguito brevemente:

- il settore manifatturiero italiano (con 225,5 miliardi di euro) è il secondo in Europa, alle spalle della sola Germania, e il sesto al mondo in termini di valore aggiunto generato; ma l'Italia ha anche altri punti di forza: il nostro Paese, infatti, dopo la revisione dei conti nazionali secondo il SEC 2010, risulta co-leader con la Francia nell'Ue per valore aggiunto dell'agricoltura, foreste e pesca (31,6 miliardi di euro) ed è secondo nell'Ue, dopo la Spagna, nel turismo internazionale (non per numero di arrivi, ma per numero di pernottamenti di turisti stranieri);

- nel 2012 l'Italia è entrata a far parte del ristretto gruppo di economie del mondo che possono vantare un surplus commerciale con l'estero per i prodotti manifatturieri superiore ai 100 miliardi di dollari. Il surplus manifatturiero italiano nel 2013 ha raggiunto i 131 miliardi di dollari, divenuti 134,5 nel 2014. Precedono l'Italia soltanto la Cina

(con 1.023 miliardi di dollari di surplus commerciale), la Germania (419 miliardi), la Corea del Sud (219 miliardi) e il Giappone (190 miliardi di dollari).

- nel 2014 la bilancia commerciale manifatturiera dell'Italia ha chiuso con un attivo di ben 99,4 miliardi di euro, il valore più alto mai raggiunto nella storia; tra il 2010 e il 2014 l'Italia ha migliorato la propria bilancia commerciale di 72,9 miliardi di euro, passando da un deficit di 30 miliardi a un attivo di 42,9 miliardi di euro. Si tratta del miglior risultato in valore assoluto dell'Ue, Germania inclusa, ed è dipeso per l'83% da una crescita dell'export nel periodo considerato. Le importazioni italiane si sono infatti ridotte nel 2010-14 di 12,3 miliardi a fronte di un aumento delle esportazioni pari a 60,6 miliardi.

A questo punto è lecito domandarsi come mai il nostro PIL cresca così poco, avendo l'Italia una industria tanto competitiva. Il fatto è che il PIL non cresce solo grazie all'industria, ma anche i servizi svolgono un ruolo determinante, pesando oggi per circa i 2/3. L'Italia, diversamente dagli altri Paesi, non ha saputo cogliere le opportunità rappresentate da un adeguato sviluppo del settore dei servizi che rimangono ancora obsoleti, non adeguatamente efficienti quando addirittura non funzionanti. E quanto all'industria, è importante che sia in buona salute non soltanto quella orientata alle esportazioni, ma anche quella volta al mercato interno: negli ultimi anni la prima ha “funzionato” bene, come dimostrano le leadership conquistate dal nostro Paese sui mercati internazionali, al contrario dell'industria produttrice per il mercato domestico che invece ha dovuto fare i conti con uno dei più drastici cali dei consumi interni degli ultimi decenni. La produzione industriale italiana, e con essa anche il PIL, non è dunque franata per problemi di competitività sui mercati internazionali ma per il crollo del mercato domestico, le cui ragioni sono da ricercare principalmente nelle misure di austerità che ci sono state imposte dall'Europa in seguito alla crisi finanziaria del 2011.

Detto ciò, entrando più nel dettaglio del già citato *Trade Performance*

Index (TPI) – un “vero” indice di competitività che restituisce un po’ di smalto al nostro Paese riconoscendone la forza sui mercati internazionali – si tratta di un indicatore che analizza la posizione relativa dei principali attori del commercio internazionale sulla base di un confronto tra circa 180 Paesi e con riferimento alle esportazioni di beni in 14 macro-settori in cui è stato suddiviso il commercio mondiale. Tali settori sono: alimenti freschi; alimenti trasformati; legno e carta; tessile; abbigliamento; cuoio e calzature; chimica e farmaceutica; manufatti di base; meccanica non elettronica; IT ed elettronica di consumo; meccanica elettrica; mezzi di trasporto; altri manufatti vari; minerali. Per ogni macro-settore di ciascun Paese è stato costruito un indice composito, denominato *Current Index*, basato su 5 sotto-indicatori: 1) il saldo commerciale; 2) l’*export* pro capite; 3) la quota nell’*export* mondiale; 4) il livello di diversificazione di ogni macro-settore in termini di prodotto; 5) il livello di diversificazione dei mercati (ITC 2014). In tal modo il TPI tiene conto non solo del valore assoluto dell’interscambio, ma anche della dimensione dei vari Paesi e della loro specializzazione, nonché di eventuali loro elementi di debolezza derivanti da una eccessiva concentrazione dell’*export* su pochi prodotti o su pochi mercati di destinazione degli stessi.

I risultati del TPI, oltre a mostrare la assoluta *leadership* nel commercio internazionale della Germania, che conquista nel 2013 ben 8 primi posti e 1 secondo posto per competitività sul totale dei 14 macro-settori analizzati, evidenzia la competitività dell’Italia che si posiziona per ben 3 volte al primo posto nella graduatoria UNCTAD/WTO: nel tessile, nell’abbigliamento e nel comparto cuoio-pelletteria-calzature. Non solo. L’Italia conquista anche 5 secondi posti: nella meccanica non elettronica (dove compete ormai ad armi quasi pari con la Germania stessa), nella meccanica elettrica (che include gli elettrodomestici), nei manufatti di base (che includono comparti come i prodotti in metallo, i marmi e le piastrelle ceramiche in cui l’Italia si colloca da sempre ai vertici mondiali), nei prodotti miscelanei (grazie agli occhiali e all’oreficeria) e nei mezzi di trasporto diversi dagli autoveicoli (soprattutto grazie agli yacht e

all'elicotteristica). L'Italia risulta inoltre settima negli alimenti trasformati (che includono i vini). Questi soli 9 macro-settori in cui l'Italia primeggia a livello mondiale nel 2013 hanno complessivamente generato 376,4 miliardi di dollari di export ed un surplus commerciale di 151,7 miliardi di dollari.

Il buon posizionamento dell'Italia nel quadro degli interscambi mondiali emerge anche dall'*Indice Fortis-Corradini delle eccellenze competitive nel commercio internazionale* (abbreviato *IFC*). Basato sulle informazioni della banca dati sul commercio internazionale dell'ONU (UN Comtrade) e facente riferimento ai 5.117 prodotti della disaggregazione a 6 cifre della classificazione HS 1996, l'IFC è un indicatore che, grazie ad un particolare algoritmo sviluppato dagli autori per la Fondazione Edison nel 2010, è in grado di misurare istantaneamente e con un elevato livello di dettaglio il numero di prodotti in cui ciascun Paese è primo, secondo o terzo per saldo commerciale a livello mondiale.

Nel 2013, secondo questo indice, l'Italia poteva vantare quasi 1.000 prodotti (928 per l'esattezza) in cui risultava tra i primi tre posti al mondo per saldo commerciale attivo con l'estero. Sono eccellenze di nicchia, ma non piccole, che insieme valgono 195 miliardi di dollari di surplus commerciale con l'estero. Più nel dettaglio, il nostro Paese è risultato primo al mondo per saldo commerciale in 221 prodotti (60 miliardi di dollari è il valore complessivo del saldo di questi beni), secondo in 375 prodotti (76 miliardi di dollari) e terzo in 332 prodotti (59 miliardi di dollari).

Tra i prodotti in cui l'Italia figura come il primo Paese al mondo per surplus commerciale con l'estero si segnalano, a titolo esemplificativo e per le principali categorie merceologiche, alcuni significativi casi di eccellenza italiana. Vediamoli brevemente, limitandoci a quelli con i maggiori saldi commerciali.

Nel comparto dei *prodotti alimentari*, l'Italia è il primo Paese per saldo commerciale estero nelle paste alimentari (2 miliardi di dollari) e nelle

conservenze di pomodoro (1,1 miliardi); negli *accessori moda*, è il primo Paese per saldo commerciale nelle borsette in pelle (3,1 miliardi), nel cuoio e pelli conciate (3 miliardi), nelle calzature con suola esterna e tomaia di cuoio naturale (2,8 miliardi) e negli occhiali da sole (2 miliardi); nella *meccanica hi-tech* è il primo Paese nelle macchine per impacchettare o imballare le merci (2,6 miliardi) e nelle pompe per liquidi (1 miliardo); nella *farmaceutica* è prima nei medicinali, contenenti ormoni o altri steroidi, presentati sotto forma di dosi o condizionati per la vendita al minuto (1,9 miliardi); nelle *attrezzature per il trasporto e altre tecnologie avanzate* l'Italia si posiziona sul gradino più alto nelle barche e panfili da diporto o sport, con motore entro bordo (1,6 miliardi) e negli elicotteri (1,3 miliardi); nei *prodotti e tecnologie del caldo e del freddo* l'Italia è il primo Paese per saldo commerciale nei cofani, armadi, vetrine, banchi e mobili simili per la produzione del freddo (0,9 miliardi) e negli apparecchi e dispositivi per la preparazione di bevande calde o per la cottura o riscaldamento degli alimenti (0,8 miliardi); nella *metallurgia* si posiziona prima in 3 differenti tipologie di tubi e profilati cavi in ferro, acciaio e acciai speciali (3,1 miliardi) e in 10 differenti tipologie di barre, profilati e fili di ferro e acciaio non legati (1,6 miliardi); nelle *tecnologie degli alimenti, delle bevande e del tabacco* è prima nelle macchine per la panificazione, la pasticceria e la biscotteria industriali (0,8 miliardi); negli *articoli in materie plastiche e gomma* l'Italia è prima al mondo nelle lastre, fogli, strisce, pellicole e nastri di polimeri senza supporto (0,6 miliardi).

Si segnalano inoltre seconde posizioni di rilievo del nostro Paese nella rubinetteria valvolame (5,2 miliardi di dollari di saldo commerciale); nei vini di uve fresche (5 miliardi); nei mobili in legno (2 miliardi); nelle parti di aeroplani ed elicotteri (1,8 miliardi); nelle macchine per riempire, chiudere, tappare od etichettare (1,7 miliardi), nelle piastrelle ceramiche (1,7 miliardi); nei trattori (1,7 miliardi); nelle parti di turbine a gas (1,6 miliardi); nel caffè torrefatto (1,2 miliardi), solo per citare alcune di quelle che hanno un saldo commerciale superiore al miliardo di dollari.

Quanto alle principali terze posizioni detenute dall'Italia si segnalano: gioielleria (5,2 miliardi di dollari di saldo commerciale); parti ed accessori di trattori ed autoveicoli (4,1 miliardi); piastrelle ceramiche, smaltate o verniciate (2,5 miliardi); macchine ed apparecchi meccanici (2,2 miliardi); ingranaggi e ruote di frizione per macchine (1,4 miliardi); conduttori elettrici (1,3 miliardi); mobili per sedersi (1,3 miliardi); costruzioni e parti di costruzioni di ghisa, ferro o acciaio (1,3 miliardi); freni e servofreni di trattori e autoveicoli (1,2 miliardi); calzature con suola esterna di gomma, di materia plastica o cuoio naturale (1,2 miliardi); ponti con differenziale di autoveicoli (1,1 miliardi); barre di ferro o di acciaio non legati (1 miliardo).

Si tratta sostanzialmente di prodotti facenti parte dei settori tipici delle imprese del Quarto capitalismo, lungamente analizzati da Coltorti. Vale a dire settori più tradizionali, come l'Alimentare-vini, nei quali l'Italia continua ad eccellere, arrivando nel 2015 a superare la Francia nella produzione di vini. O come l'Abbigliamento-moda e l'Arredo-casa che, per quanto ridimensionati dall'arrivo della concorrenza asimmetrica dei Paesi emergenti, continuano a mantenere un peso di rilievo nel sistema manifatturiero italiano, essendosi spostati sulle fasce a maggior valore aggiunto: solo per portare alcuni esempi, l'Italia oggi conserva largamente la leadership mondiale nelle calzature totalmente in pelle ed è leader indiscussa nelle montature per occhiali. Ma accanto ai settori più tradizionali, negli ultimi venti anni hanno trovato sempre maggiore sviluppo i vari comparti della meccanica non elettronica, principale protagonista del nuovo rinascimento manifatturiero italiano, nella quale l'Italia può vantare la terza bilancia commerciale a livello mondiale, con circa 70 miliardi di dollari di surplus con l'estero.

All'interno della meccanica non elettronica vi sono numerosi segmenti di eccellenza in cui l'Italia ha sorpassato anche la Germania. Vediamone alcuni esempi.

Uno di questi è rappresentato dal comparto delle macchine per

imballaggio, nel quale determinante è il ruolo svolto dal distretto bolognese dove, oltre ad essere presenti numerose PMI, vi sono anche imprese tutt'altro che piccole, con fatturati che vanno dai 600 milioni al miliardo di euro, come nel caso del Gruppo Seragnoli.

Il più grande tornio verticale mai costruito al mondo è *made in Italy*, realizzato da una impresa lombarda e acquistato da una multinazionale tedesca per rifare le turbine Kaplan della più importante centrale idroelettrica del Volga. Mentre sulle sponde del Lago Maggiore, ad Arona, ha sede una delle tre aziende leader mondiali nel settore delle torri di raffreddamento per centrali elettriche.

Ancora, l'Italia è leader mondiale nel settore dei banchi frigoriferi e vetrine per surgelati dei supermercati; si consideri a tal riguardo che le aziende italiane leader in questo settore sono, in realtà, molto "più leader" di quanto appaia dai dati di *export*, poiché molte di queste aziende hanno acquisito oltreconfine altre aziende appartenenti allo stesso settore merceologico, per cui vi è una quota di fatturato estero su estero che non emerge dai dati.

Altri casi interessanti sono quelli degli yacht e della rubinetteria-valvolame.

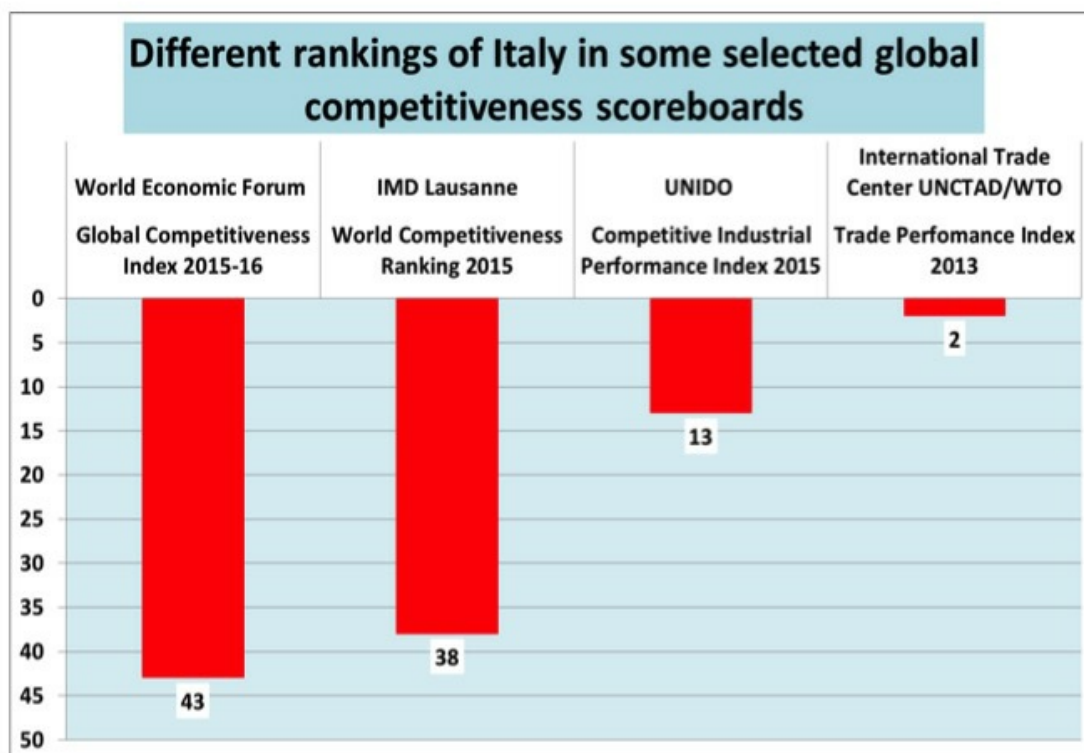
La cantieristica italiana, al top mondiale per ordini di yacht nel 2015, detiene infatti la leadership assoluta nell'export di barche e panfili da diporto con motore entro bordo, un settore in cui dieci dei primi trenta cantieri del mondo per *superyacht* e grandi navi a vela sono italiani. Ma l'Italia figura anche tra i Paesi leader mondiali nella rubinetteria e valvolame, settore che negli ultimi due decenni ha vissuto una fortissima selezione in seguito all'acuirsi della competizione mondiale. Oggi, le più forti aziende italiane che hanno saputo contrastare efficacemente la concorrenza hanno conquistato la leadership anche sul piano tecnologico, realizzando fabbriche completamente ecologiche: diversamente dal passato, la rubinetteria italiana è oggi in grado di produrre a inquinamento zero.

Per concludere, un ultimo accenno al settore della farmaceutica. Il settore farmaceutico riveste oggi un ruolo rilevante in molte province italiane, non solo del Nord, ma anche del Centro e del Sud Italia. E negli ultimi anni è stato protagonista di una crescita straordinaria, registrando un incremento dell'export di farmaci confezionati di ben 8,1 miliardi di dollari dal 2010 al 2014, il più elevato al mondo in valore assoluto nel periodo considerato. In questo processo di sviluppo un ruolo fondamentale è stato giocato dalle multinazionali straniere del settore che, poco scoraggiate dall'elevato costo dell'energia nel nostro Paese in quanto scarsamente energivore e attratte dalla presenza di manodopera qualificata e di centri di ricerca avanzati, così come dalla presenza di produttori specializzati nella costruzione di macchine per imballaggio specifiche per il settore farmaceutico, hanno ampiamente investito in Italia, credendo dunque nelle potenzialità del nostro Paese.

IL RINASCIMENTO MANIFATTURIERO ITALIANO

Intervento di Marco Fortis
(Università Cattolica e Fondazione Edison)

Aspen Institute Italia
Milano, 16 novembre 2015



Fondazione Edison

2

L'ITALIA NELL'ECONOMIA REALE DELL'UE: ANNO 2014



Fondazione Edison

3

Trade balances in manufactured products (*):
top 20 countries in the world, year 2014
 (US billion dollars)

		2014			2014
1	China	1.023,4	11	Belgium	34,6
2	Germany	419,4	12	Czech Republic	31,5
3	Korea, Republic of	219,0	13	Thailand	21,6
4	Japan	190,0	14	India	14,3
5	Italy	134,5	15	Austria	13,1
6	Chinese Taipei	93,7	16	Israel	12,2
7	Singapore	66,0	17	Hungary	11,7
8	Netherlands	60,1	18	Slovak Republic	11,0
9	Ireland	50,7	19	Sweden	6,9
10	Switzerland	42,5	20	Malaysia	6,7

(*) Excluding Food.
 Source: WTO

ITC's Trade Performance Index

A composite index that ranks trade performance and competitiveness.

189 countries

14 macro-sectors:

- Fresh food
- Processed food
- Wood products
- Textiles
- Chemicals
- Leather
- Basic manufactures
- Non-electronic machinery
- IT and consumer electronics
- Electronic components
- Transport equipment
- Clothing
- Miscellaneous manufacturing
- Minerals

5 indicators



Italy's Competitiveness

Out of 189 countries, Italy's trade is the most competitive in 3 sectors, 2nd most competitive in 5 sectors and 7th most competitive in 1 sector.

Other notable rankings:

- IT & consumer electronics: 22nd
- Wood products & paper: 25th
- Chemicals: 28th
- Fresh food: 37th
- Minerals: 46th

Source: Fondazione Edison, based on ITC data

Sectors	Italy's Position (of 189) TPI 2013	Export Values \$bn 2013	Trade Balance \$bn 2013
Clothing	1	23.7	8
Leather Products	1	24.2	12.3
Textiles	1	13.5	4.9
Non-electronic Machinery	2	104.2	70.2
Transport Equipment	2	44.5	8.2
Basic Manufactures	2	62	18.6
Miscellaneous Manufactures	2	49.1	21.3
Electronic Components	2	23.2	2.7
Processed Food	7	32	5.5
TOTAL (9 best sectors)		376.4	151.7



Position of G-6 Countries, China and South Korea in the ranking of competitiveness of the Trade Performance Index UNCTAD-WTO Year 2013

(ranking in each sector worldwide; in bold the placements among the top 10 most competitive countries)

Sectors	Countries	GERMANY	ITALY	CHINA	REP. OF KOREA	JAPAN	FRANCE	UNITED KINGDOM	UNITED STATES
Fresh food		27	37	50	79	89	6	42	8
Processed food		1	7	24	71	88	3	42	38
Wood and paper		1	25	36	50	53	28	35	31
Textiles		2	1	3	8	35	19	22	35
Leather products		15	1	2	38	74	16	21	40
Clothing		15	1	2	47	79	12	19	41
Chemicals		1	28	24	9	8	4	21	6
Basic manufactures		1	2	6	4	7	27	32	47
Non-electronic machinery		1	2	5	11	12	10	14	25
Electronic components		1	2	40	17	5	20	26	30
IT & Consumer electronics		12	22	8	7	40	18	15	23
Transport equipment		1	2	18	3	12	14	34	35
Miscellaneous manufacturing		1	2	8	41	9	23	27	25
Minerals		31	46	75	66	85	28	23	21

Source: compiled by Fondazione Edison on data from International Trade Centre UNCTAD/WTO

I PRIMATI DELL'ITALIA NEL COMMERCIO INTERNAZIONALE: L'INDICE FORTIS-CORRADINI



- L'Italia presenta 928 prodotti in cui è prima, seconda o terza al mondo per miglior bilancia commerciale con l'estero (dati 2013)
- Sono eccellenze di nicchia, ma non piccole, che insieme valgono 195 miliardi di dollari di surplus commerciale con l'estero

Fondazione Edison

8

NUMERO DI PRODOTTI IN CUI L'ITALIA SI TROVA AI VERTICI MONDIALI PER SALDO COMMERCIALE CON L'ESTERO: ANNO 2013

(casistica su un totale di 5.517 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)

Posizione dell'Italia tra i Paesi esportatori	Numero di prodotti (in base alla classificazione HS1996)	Valore complessivo del saldo commerciale italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
 Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1° Paese mondiale per saldo commerciale	221	60
 Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2° Paese mondiale per saldo commerciale	375	76
 Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3° Paese mondiale per saldo commerciale	332	59
Totale casi di prodotti in cui l'Italia figura nei primi 3 posti al mondo tra i Paesi esportatori per saldo commerciale	928	195

Fonte: elaborazione Osservatorio GEA - Fondazione Edison su dati UN Comtrade

Fondazione Edison

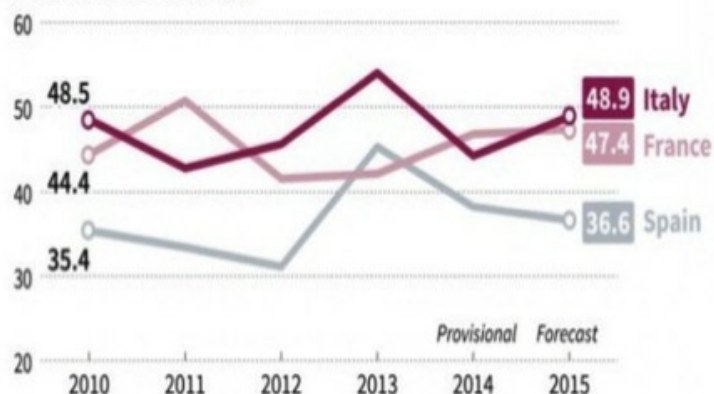
9

NEI PRODOTTI TRADIZIONALI CONTINUIAMO AD ECCELLERE: NEL VINO ABBIAMO SORPASSATO LA FRANCIA

Wine production

The world produced 275.7 million hectolitres in 2015

Production trend in Mhl

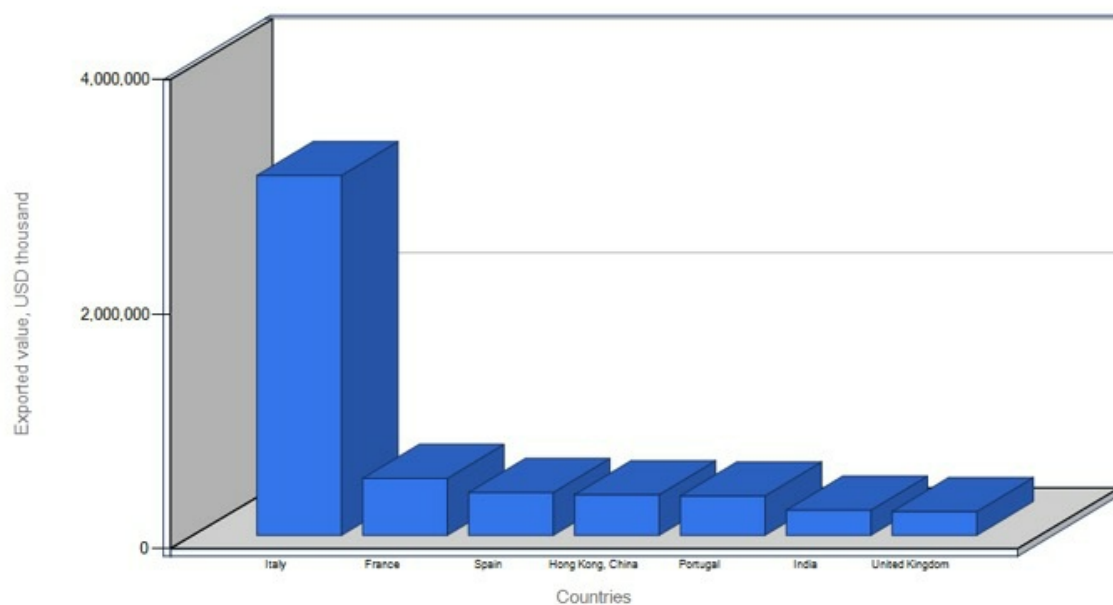


Fondazione Edison

10

List of exporters for the selected product in 2014

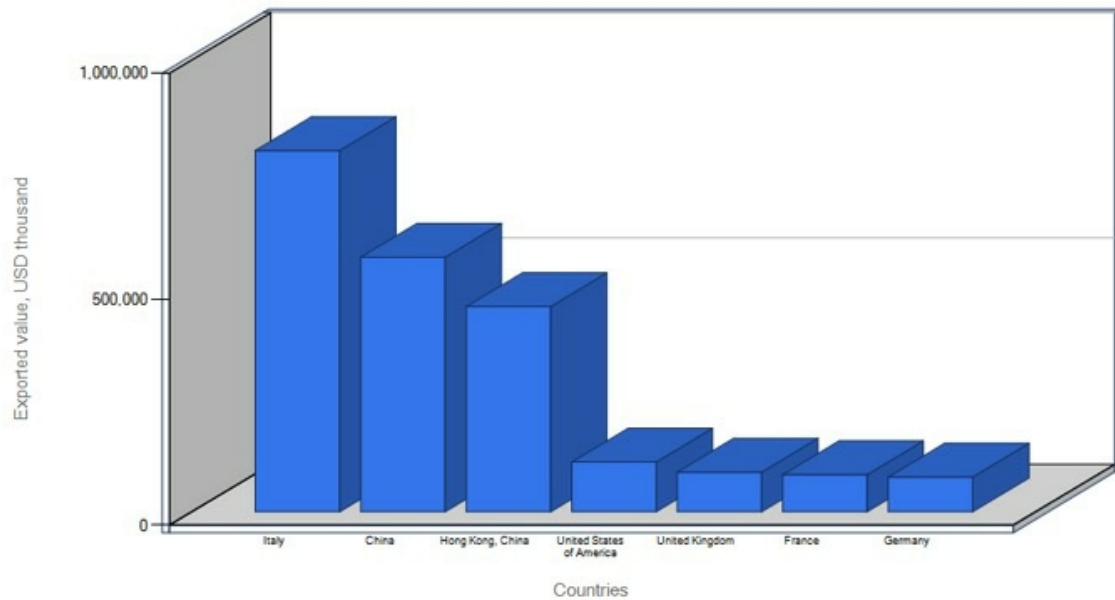
Product : 640359 Footwear, outer soles and uppers of leather, nes



Fondazione Edison su dati International Trade Centre

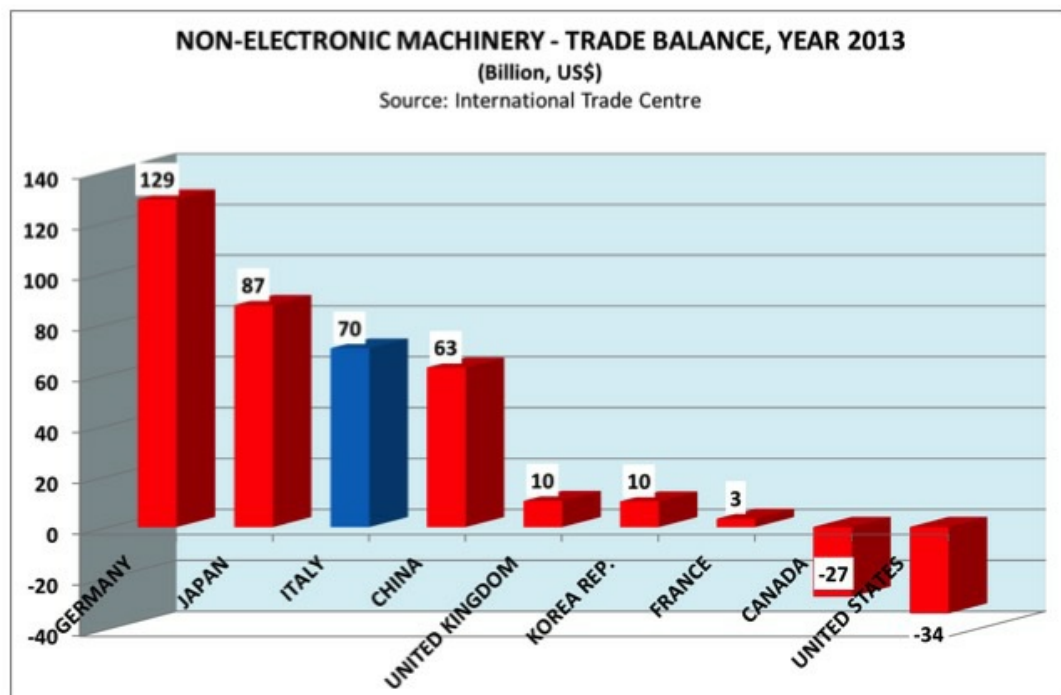
11

List of exporters for the selected product in 2014
 Product : 900311 Frames and mountings for spectacles, goggles or the like, of plastic



Fondazione Edison su dati International Trade Centre

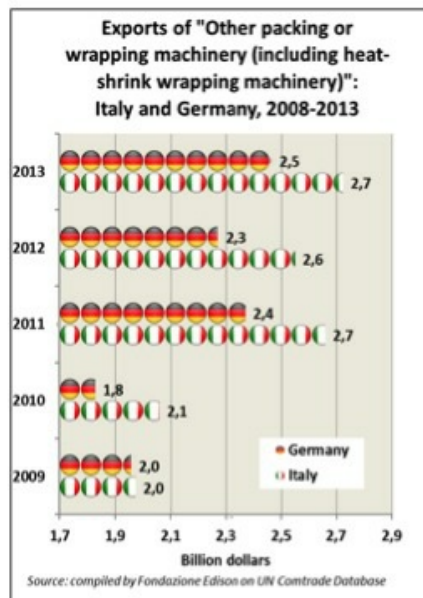
12



Fondazione Edison

13

ALCUNI CASI: LE MACCHINE PER IMBALLAGGIO, UNA LEADERSHIP ITALIANA



Fondazione Edison

14

LE MACCHINE UTENSILI E LA ROBOTICA: IL TORNIO VERTICALE PIÙ GRANDE AL MONDO È ITALIANO



Fondazione Edison

15

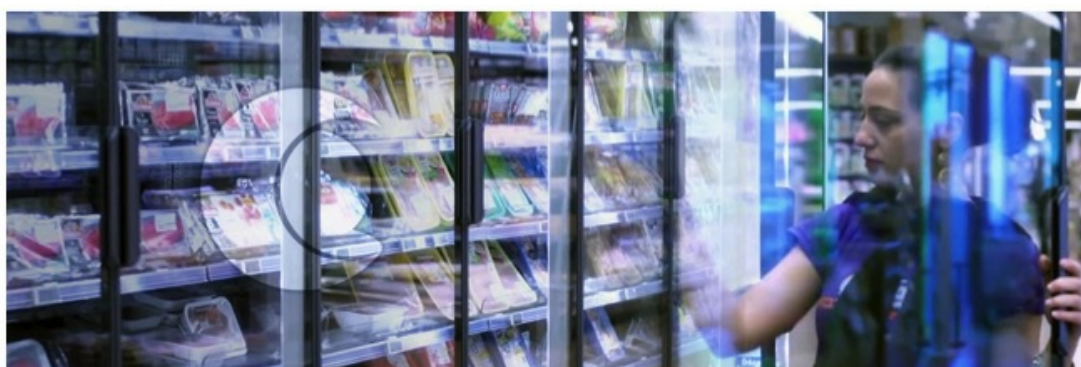
CI SONO AZIENDE ITALIANE LEADER MONDIALI NELLE TORRI DI RAFFREDDAMENTO



Fondazione Edison

16

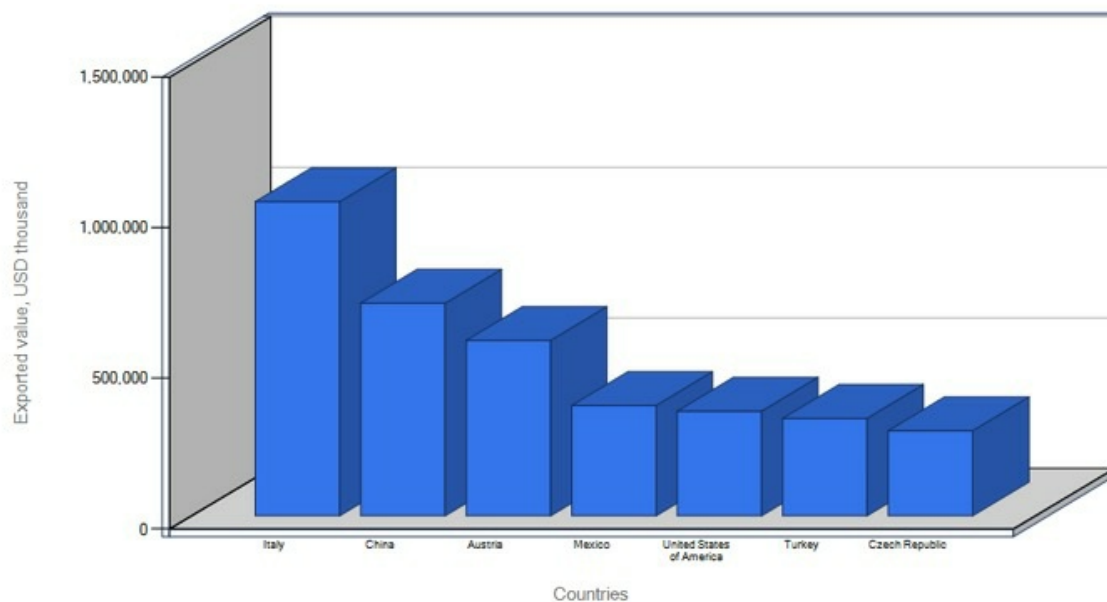
L'ITALIA È LEADER MONDIALE DELLE VETRINE PER SURGELATI DEI SUPERMERCATI



Fondazione Edison

17

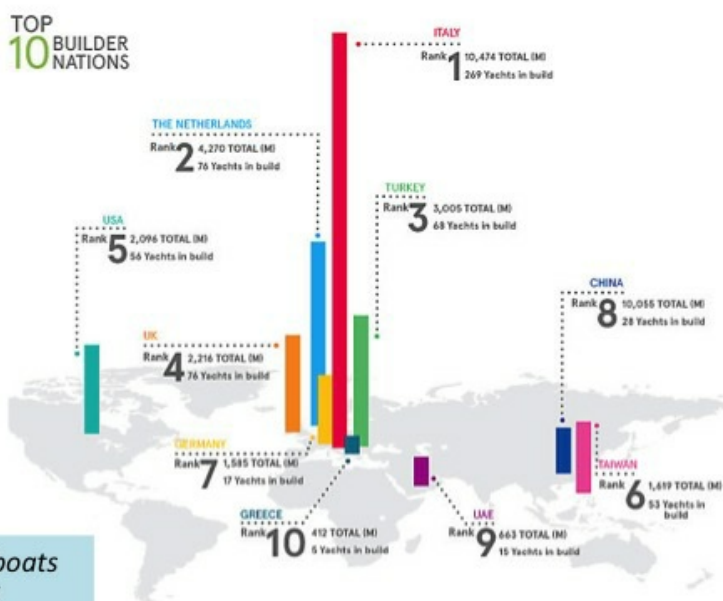
List of exporters for the selected product in 2014
 Product : 841850 Refrigerating or freezing display counters, cabinets, show-cases, etc



Fondazione Edison su dati International Trade Centre

18

L'INDUSTRIA ITALIANA È AL TOP MONDIALE PER ORDINI DI YACHT 2015

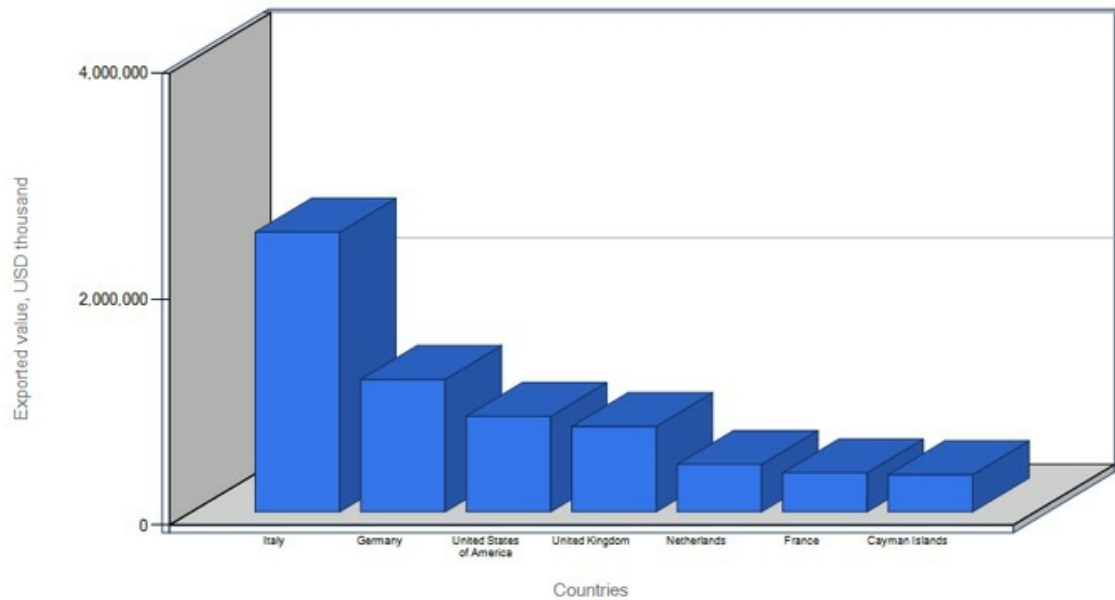


Fonte: Showboats International

Fondazione Edison

19

List of exporters for the selected product in 2014
Product : 890392 Motorboats, other than outboard motorboats



Fondazione Edison su dati International Trade Centre

20

DIECI DEI PRIMI TRENTA CANTIERI DEL MONDO PER SUPERYACHT E GRANDI NAVI A VELA SONO ITALIANI



Fondazione Edison

21

L'ITALIA È TRA I PAESI LEADER MONDIALI NELLA RUBINETTERIA E NEL VALVOLAME

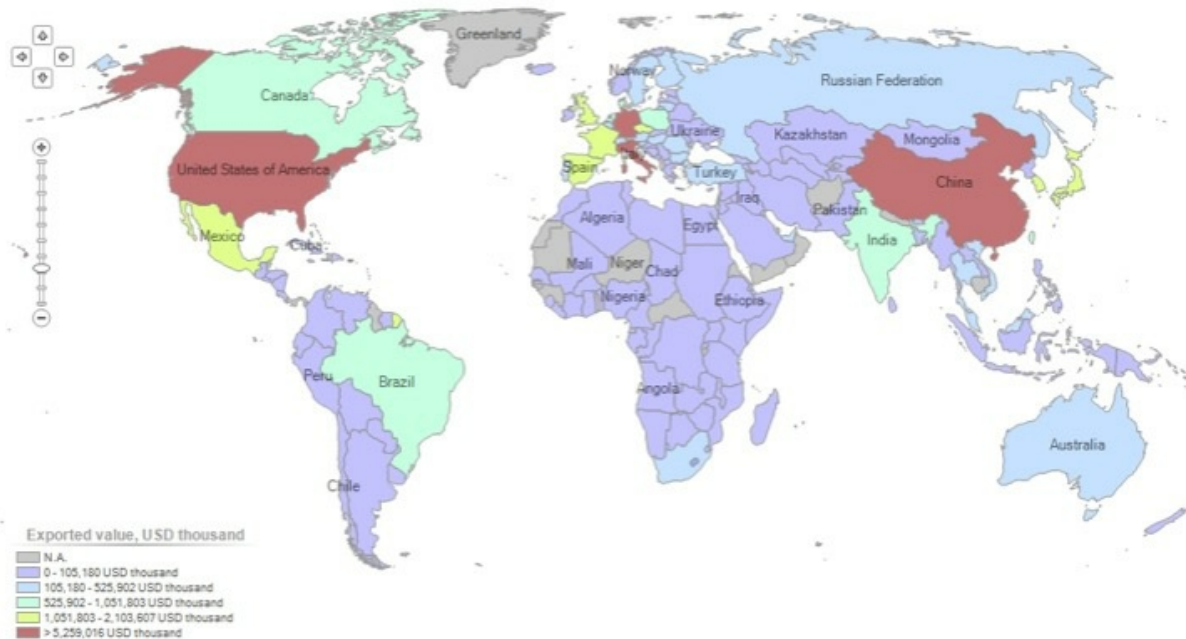


Fondazione Edison

22

List of exporting countries for the selected product in 2014

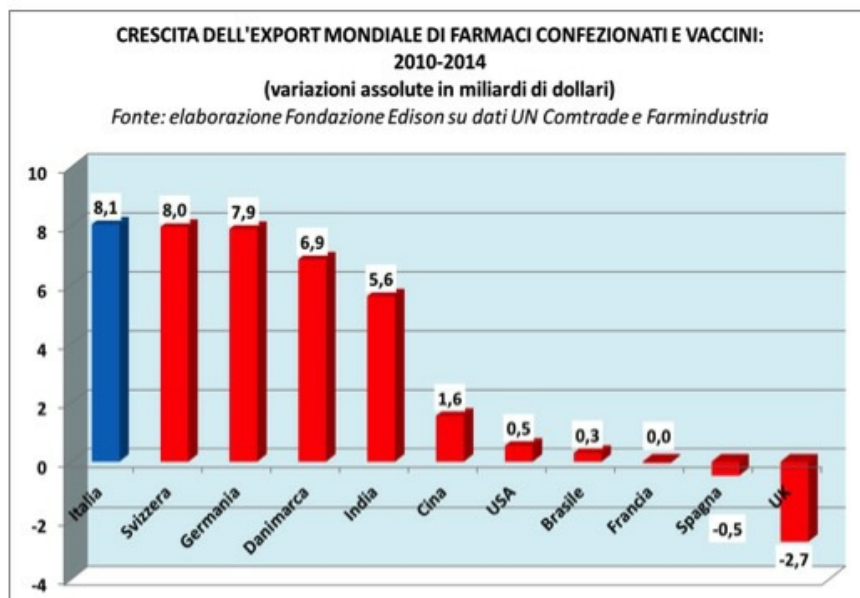
Product : 848180 Taps, cocks, valves and similar appliances, nes



Fondazione Edison su dati International Trade Centre

23

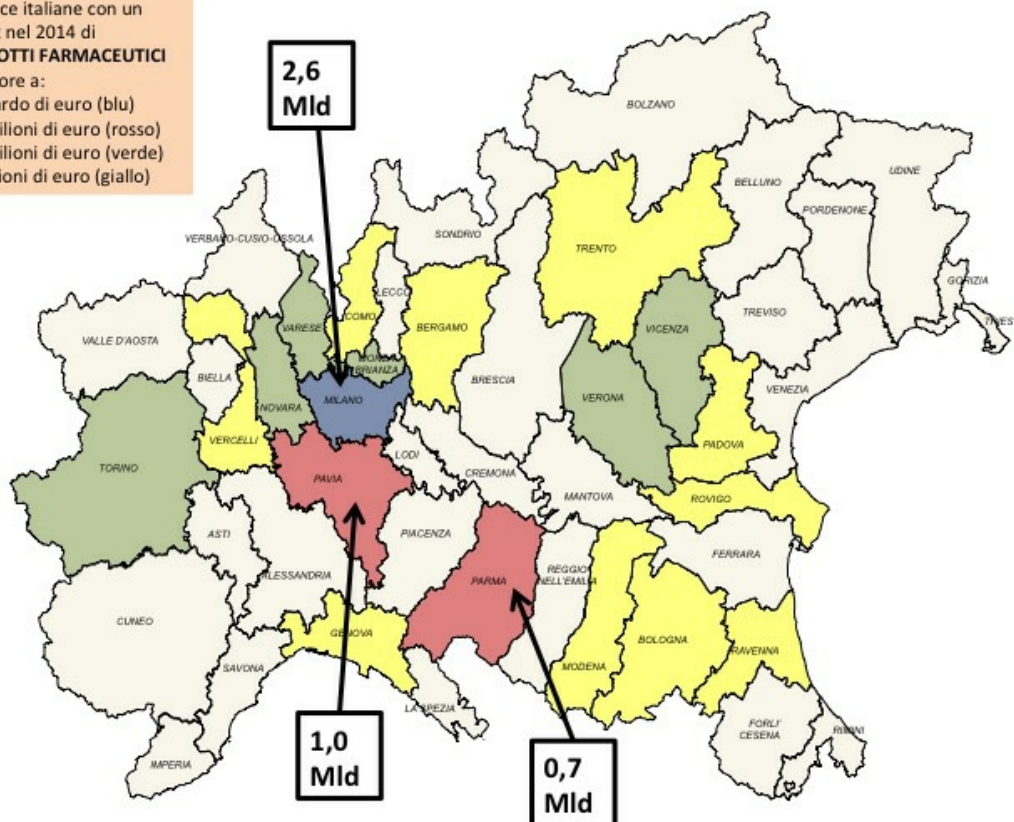
L'ITALIA È ORA ANCHE UN «HUB» DELLA FARMACEUTICA

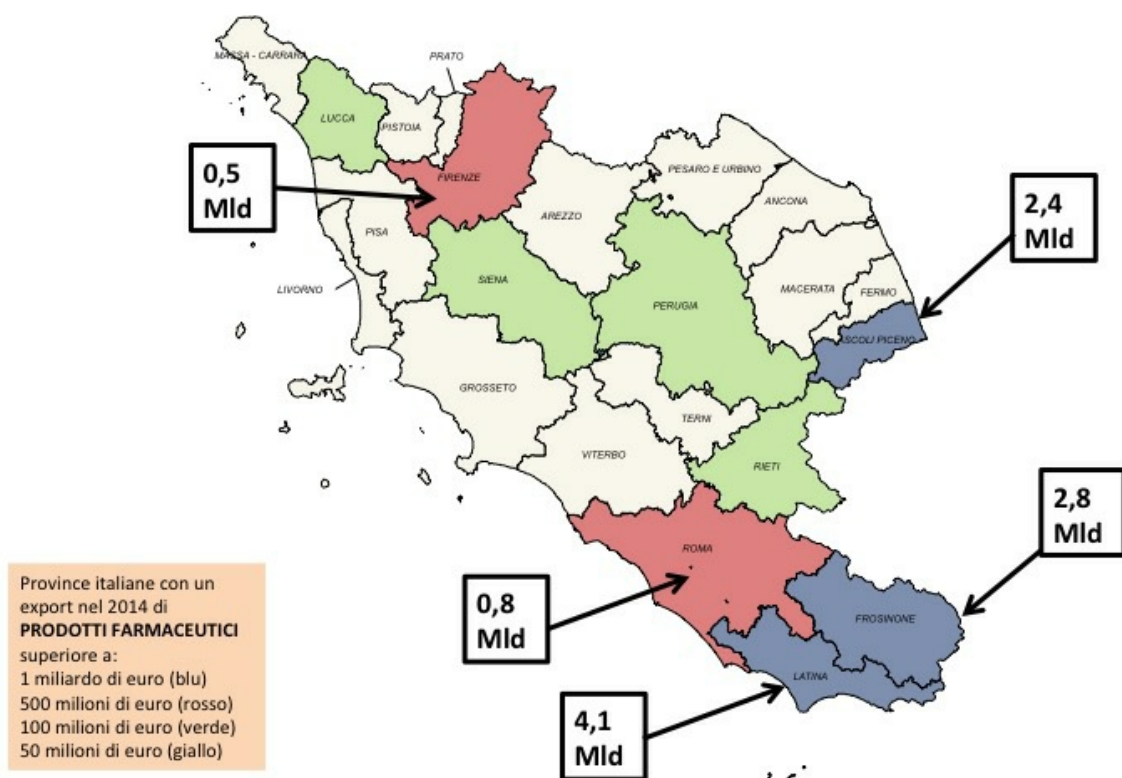


Fondazione Edison

24

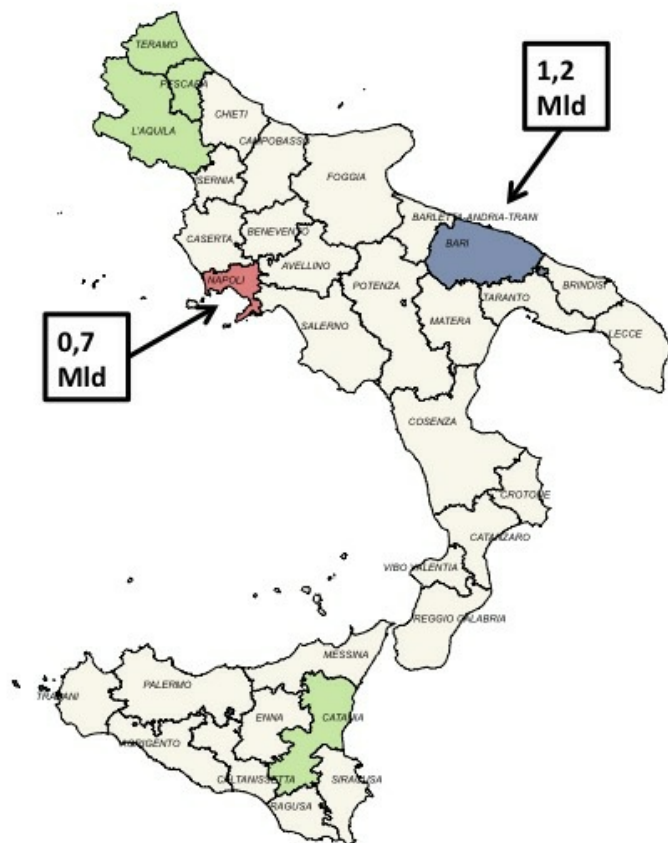
Province italiane con un export nel 2014 di **PRODOTTI FARMACEUTICI** superiore a:
1 miliardo di euro (blu)
500 milioni di euro (rosso)
100 milioni di euro (verde)
50 milioni di euro (giallo)





Province italiane con un export nel 2014 di **PRODOTTI FARMACEUTICI** superiore a:

- 1 miliardo di euro (blu)
- 500 milioni di euro (rosso)
- 100 milioni di euro (verde)
- 50 milioni di euro (giallo)



intervento di

Carlo Purassanta

Amministratore Delegato, Microsoft Italia

Grazie per avermi dato l'opportunità di portare questo angolo di lettura sui temi del digitale e sul *manufacturing 4.0*.

Vorrei cominciare fornendovi qualche numero sul mondo della tecnologia. Tutti conosciamo la storia e l'impatto dell'informatica: ha avuto due grandi ondate nel passato, negli anni '50 e negli anni '70 ha informatizzato il calcolo e dagli anni '80 a oggi ha informatizzato le persone, con un grande accesso da parte di tutte le persone ai vantaggi offerti da questo mondo. Dagli anni 2000 in poi anche attraverso Internet che ha ampliato ulteriormente i benefici. Quindi, grande accesso per tutti all'informatica e grande quantità di dati: questo è quello che abbiamo conosciuto fino ad oggi. E spesso leggiamo che queste ondate tecnologiche hanno trasformato la nostra vita e hanno cambiato i fattori produttivi dell'industria. La cosa interessante, sulla quale vorrei cominciare a far riflettere, è che se è vero che ha cambiato così tanto la nostra vita negli ultimi quindici-vent'anni, immaginate cosa succederà nei prossimi quindici o vent'anni, sapendo che la tecnologia non è lineare, ma, in realtà, ha delle capacità che si sviluppano in maniera esponenziale. Quindi, dobbiamo prepararci a un futuro che è ancora molto più pieno e intenso dal punto di vista digitale.

Qualche numero per darvi un'idea di quello che ci aspetta: nel 2020 ci saranno sette miliardi di persone nel mondo, ci saranno venti miliardi di oggetti personali interconnessi. I venti miliardi di oggetti personali sono: i pc, gli *smartphone*, i *tablet*, le console di gioco, i *wearable* (oggetti tecnologici che indosseremo). Ma la notizia è che nello stesso periodo ci saranno duecento miliardi di oggetti connessi, con cui noi andremo a interagire, che non sono nostri personali, ma che sono gli oggetti che troveremo intorno a noi. In particolare, i cinque ambiti dove questi oggetti

si andranno a focalizzare sono: il mondo della produzione, la fabbrica; la casa, la domotica; il retail o ambiti – diciamo- pubblici, i luoghi dove c'è aggregazione; i trasporti e le città. Queste cinque aree saranno piene di sensori e processori con cui noi andremo ad interagire. E questo è un mondo che, tra cinque-sei anni, non è tanto distante da noi: vuol dire che già un po' di miliardi di questi oggetti ci sono. Infatti, il *manufacturing* automatizzato e informatizzato è già una realtà, però l'intensità con cui si andrà a sviluppare nei prossimi cinque-dieci anni è estremamente alta.

Quali sono i fattori abilitanti di questo cambiamento? Cosa sta succedendo? Innanzitutto, i sensori e i processori: ormai hanno un costo e un rapporto qualità rispetto ai benefici che producono che è estremamente basso. La possibilità di “integrare” tecnologia intelligente in un prodotto diventa oggi estremamente semplice, perché costa anche molto di meno. Questo vuol dire rendere intelligente un prodotto che costa tanto – come le macchine e utensili, all'interno di una catena di produzione - ma anche un prodotto finale. E' possibile rendere intelligente e interattiva anche la bottiglia, o un oggetto che si trova in casa o in un negozio. Inoltre, questi oggetti, accumulano informazioni sul loro utilizzo, cosa che non si faceva fino a ieri.

Seconda cosa, l'avvento del *cloud computing*. Cioè, la possibilità che le tecnologie offrono di processare quantità di informazioni o di mettere le informazioni in una infrastruttura che è scalabile all'infinito con un costo che è fino a venti volte inferiore al costo attuale. Grazie a queste tecnologie possiamo accelerare i processi di informatizzazione. Allora, cosa vuol dire informatizzare molto di più? Sappiate che già nel 2015 abbiamo generato un volume di dati attraverso i nostri dispositivi digitali o attraverso i sensori che oggi esistono pari a tutta la quantità di dati prodotta dalla preistoria al 2014. E le proiezioni ci indicano che in un anno noi duplicheremo o la quantità di dati nel mondo.

Tornando al *cloud computing*, oggi offre la possibilità di gestire, archiviare e analizzare queste grandi quantità di dati che stiamo producendo

andando verso scenari di

intelligenza artificiale. Tutti i dati accumulati possono – grazie a tecnologie innovative – ci permetteranno di capire cosa succederà: quindi estrapolare delle informazioni predittive sul futuro.

Terzo punto, che cambierà molto la nostra relazione con l'informatica, - l'interazione uomo-macchina. Oggi, la relazione è “statica”, fino a pochi anni fa interagivamo con un mouse e con una tastiera, adesso utilizziamo il *touch*, ma domani - già oggi nel mondo del gioco per esempio - noi parleremo anche agli oggetti. Per esempio, il telefono oggi già ci dice delle cose attraverso un assistente digitale, ma diventerà naturale parlare con i telefoni in un futuro molto vicino o con gli oggetti in *sharing*, ad esempio un'automobile di un servizio di *car sharing*; diventerà naturale parlare con un negozio. Sembra un po' fantascienza e può sembrare strano oggi, ma vi assicuro che fra cinque anni, soprattutto per le nuove generazioni, sarà una cosa assolutamente normale.

Quarto e ultimo punto: la realtà aumentata. Il mondo della tecnologia ha già fatto diversi progetti, per esempio Google ha realizzato la prima esperienza con i loro *Google Glass*, adesso Microsoft ha annunciato *HoloLens*, il primo progetto di computer olografico al mondo. *Microsoft HoloLens* è un vero e proprio computer che permette di sovrapporre un mondo virtuale a mondo reale. Inizialmente ci aspettavamo una forte reazione da parte del mondo del gioco e dei ragazzi per questa tipologia di tecnologia, invece vi posso assicurare che, come Microsoft Italia, abbiamo ricevuto un numero rilevante di richieste di informazioni da parte di aziende del mondo della manifattura. I principali feedback che ci hanno dato riguardano il fatto che queste tecnologie possono cambiare radicalmente il mio modo di fare manifattura in diverse aree produttive. Quindi, quando lo posso toccare, quando lo posso vedere? Questo è un segnale che le nostre aziende italiane sono in fermento per vuol rivedere i processi con la tecnologia più innovativa.

Tutte queste tecnologie possono impattare positivamente il mondo delle manifattura. Alcune aree le ha già toccate il Presidente Bombassei li ha già ricordati benissimo, ma ci tengo a sottolineare altri aspetti: gestione della qualità delle informazioni con gli *analytics* e con i *big data*. Per esempio, cambierà il fatto di gestire una linea di produzione e la qualità all'interno di questa linea, con la capacità di gestire questi dati, che vengono dai sensori, aumentando i livelli di produttività e di qualità. Oggi la produzione assistita dalla robotica è già una realtà, ma l'intelligenza artificiale andrà continuamente ad aumentare questa capacità; la logistica con i concetti di *self-driving*, quindi una logistica automatizzata anche lì dalla robotica, la possibilità di fare simulazione di una linea di produzione, quindi prima, quando stai sviluppando un prodotto, già immaginare e simulare cosa succederà in una linea di produzione; la manutenzione predittiva, che è già una realtà; la macchina e utensili come servizio, quindi non più un prodotto, ma una gestione garantita di livelli di servizio; la produzione flessibile che si organizza da sola, anche questa è una cosa che sta cominciando ad arrivare; poi *l'additive manufacturing* e il *trade printing*. Tutti questi ambiti sono in fase di esplorazione da parte dei nostri clienti, cioè che le aziende italiane grandi e piccole dimensioni molto attente all'impatto del digitale.

La grande differenza, forse, rispetto a 10 anni fa è che mentre l'informatica prima era privilegio dei grandi colossi, oggi, grazie al *cloud*, grazie alle tecnologie che si sono democratizzate, anche le piccole realtà possono accedere rapidamente a delle soluzioni a supporto del business.

Altri due fattori che vorrei dire: il primo, la trasformazione del modo di lavorare delle persone. Cioè quando si parla di *manufacturing 4.0*, bisogna guardare anche all'impatto sulle persone che lavorano all'interno delle aziende e linee produttive. Cambierà perché stanno cambiando le professioni, perché piuttosto sarà possibile seguire da remoto il funzionamento di un macchinario. Sarà sempre più importante la capacità di immaginare e di automatizzare una linea, piuttosto che guardarla e operare

da vicino. Cambieranno i lavori e bisogna prepararsi anche questo tipo di futuro del mondo del lavoro, delle nuove competenze necessarie e delle nuove professionalità. Anche gli oggetti di cui parlavamo prima entreranno in fabbrica: avremo dei *device* connessi, dei *wearable* che permetteranno di rendere la gestione tra uomo e macchina, dei sensori.

Ultimo punto, il digitale in manifattura non è soltanto un fattore di ottimizzazione di una produzione, di un processo logistico, ma è anche un fattore di fatturato e crescita del *business*. Vorrei citare due esempi: il primo, che sarà molto importante nei prossimi anni, è la personalizzazione. Cioè, la capacità di rendere questa produzione così automaticamente digitale, permetterà anche domani di fare un prodotto che è “personalizzato” in base alle esigenze e richieste dell'individuo; che oggi sembra un po' impossibile, ma qualunque cosa dall'orologio all'automobile, per persone potranno scegliere quello che vogliono. Questo permetterà di offrire servizi a valore aggiunto tali da differenziare le aziende, sia B2B che B2C.

Il secondo, è il cambiamento della gestione della relazione cliente post vendita. Fino ad oggi, una volta veduto un prodotto era possibile offrire servizi di manutenzione post vendita. Domani, grazie a sensori e a un'interazione continua tra oggetti e aziende sarà possibile restare in contatto con il cliente in maniera differente, prevedendo rotture o guasti per esempio, e offrendo un servizio di personalizzazione anche dell'assistenza.

Qualche esempio: ThyssenKrupp oggi ha dei servizi di *maintenance* predittiva. Ha rivoluzionato il modo di fornire ed erogare assistenza per i suoi ascensori. I tecnici dell'azienda non intervengono più su un ascensore rotto e fuori servizio, ma intervengono soltanto, grazie alla capacità predittiva di intelligenza artificiale, su degli ascensori che si stanno per rompere. La possibilità di effettuare degli interventi preventivi di assistenza favorisce il servizio al cliente e l'organizzazione del servizio di assistenza stesso, per esempio si possono fare interventi di notte quando l'ascensore non viene utilizzato per non impattare su chi lo dovrà utilizzare di giorno per andare a lavorare.

Nei mesi scorsi abbiamo annunciato un progetto importante Camozzi, azienda leader macchine utensili per il settore manifatturiero e tessile. Grazie alla nostra tecnologia, Camozzi costruisce delle macchine con dei sensori all'interno per vendere oltre al prodotto – il macchinario – anche un servizio di assistenza personalizzato. Quindi, si differenzieranno rispetto alla loro concorrenza mondiale vendendo un servizio di *uptime* - cioè di gestione della catena produttiva tessile in tempo reale - e non più una macchina, e questo grazie all'informatica.

Ci sono altri esempi in Italia con cui stiamo lavorando in questo momento, sia con grandi gruppi industriali che con piccole aziende italiane, confermando che è possibile differenziarsi e crescere grazie all'utilizzo della tecnologia e del digitale.

APPENDICE II

Incontro dibattito

“IMPRESA, FORMAZIONE, RICERCA”

Aspen Institute Italia, Palazzo Lancellotti
Roma, 20 gennaio 2016

intervento di

Fabio Pammolli

*Ordinario di Economia e Management, IMT Alti Studi;
Presidente, Fondazione Cerm*

Inizio il mio intervento prendendo le mosse da una serie di appunti sparsi e da un riferimento a una delle occasioni perdute del sistema universitario, occasione che fu proprio il presidente Tremonti a suscitare.

Mi riferisco a un'indicazione architeturale dei rapporti tra Ministero dell'Economia e Ministeri di spesa, così come prevista dalla manovra dell'estate del 2008, che, a mio avviso, la gran parte degli atenei ha poi trovato il modo di non cogliere.

Ricorderete che quella manovra scongiurò, di fatto, il default del Paese nell'imminenza della crisi. Una manovra, peraltro, che non è stata adeguatamente rimeditata nella sua portata.

Ebbene, in quella manovra c'era un punto che fece stracciare le vesti a molti colleghi docenti, sugli scudi per il non si un taglio si trattava, bensì una delimitazione di modi, di tempi e di criteri allocativi, che chiedeva al Ministero di introdurre meccanismi idonei a superare la dipendenza degli stanziamenti dalla spesa storica dei singoli atenei e a questi di adottare schemi di *governance* idonei a saldare strategia, organizzazione e programmazione finanziaria.

“Finanziamenti per riorganizzarsi”, insomma. Si trattava di un'occasione che, se colta a pieno, avrebbe consentito al sistema universitario (e alcune, poche, università l'hanno colta) e al Ministero di spesa, il MIUR, di riconsiderare il modello organizzativo del rapporto tra programmazione finanziaria, formazione e ricerca all'interno del perimetro degli atenei.

Del resto, il modello dell'università *humboldtiana*, che celebriamo come punto di riferimento del sistema universitario capace di saldare

insegnamento e ricerca, non si è affermato pienamente proprio a causa della scarsa plasticità organizzativa degli atenei e di una insufficiente capacità del sistema di stratificarsi per funzioni rispetto ai driver, interni ed esterni all'intrapresa scientifica, del cambiamento di ricerca e insegnamento.

La distinzione tra atenei di ricerca e atenei più votati alla somministrazione di corsi cosiddetti *undergraduate* - alla didattica di base - è stata enunciata ma non si è mai realizzata. Per non parlare della costruzione di un pilastro parallelo d'istruzione tecnica che potesse decongestionare il canale universitario e contribuire alla formazione di capitale umano specializzato e qualificato.

Sempre mi ritraggo di fronte alle celebrazioni di un metodo “dal basso”, “*bottom up*”, che storicamente ha subordinato ogni cambiamento architetturale nelle università a una logica assembleare, che diviene spesso spartizione e che anziché essere garanzia di apertura alle sollecitazioni che arrivano dalla società e dalle sfide tecnologiche e industriali è innanzi tutto strumento di conservazione e di mantenimento dell'autoreferenzialità.

Antonio Calabrò ha citato il documento del 2009 sulla rinascita manifatturiera negli Stati Uniti. Ho avuto l'occasione di partecipare a discussioni e incontri con il gruppo di lavoro che ha progettato, in meno di un anno, grazie a un mandato forte del presidente del Massachusetts Institute of Technology, un nuovo istituto multidisciplinare per la ricerca e l'alta formazione nell'analisi dei sistemi ciberfisici e socio tecnici. L'impulso proveniva da un'idea strategica di fondo, riferita all'esigenza di rivedere i modelli organizzativi della ricerca e dell'istruzione per cogliere le opportunità e le sfide legate alla grande disponibilità di dati micro su di un'ampia varietà di sistemi.

Il processo era chiaramente “*top down*” e valorizzava, promuovendone la ricombinazione e integrandole con nuovi elementi, alcune competenze distintive già presenti, “sacrificandone” altre. Nel nostro Paese, quel “metodo” sarebbe stato criticato, con appelli, raccolte di firme e tutto il

repertorio di circostanza, in nome di una presunta carenza di democrazia. Il Presidente di MIT aveva conferito un mandato chiaro a un suo delegato di sentire i direttori dei dipartimenti coinvolti e i colleghi ma di tenere ben salde le redini del disegno da realizzare: incontri per argomentare, ascoltare e includere, ma soprattutto per procedere, per costruire in tempi serrati, sapendo che il mandato “dall’alto” rappresentava un dato per tutti gli attori.

In fondo, si tratta di una storia semplice, lineare, di allineamento tra valutazione strategica e attuazione, in termini di assetti organizzativi, sulla base del convincimento secondo cui, anche per assecondare la rinascita manifatturiera, fosse necessario determinare una nuova alleanza tra statistica, computer science, matematica applicata e ingegneria gestionale.

Oggi, dopo due anni, l’Institute for Data Systems and Society (IDSS), rappresenta un cambiamento organizzativo radicale, che mette in collegamento discipline prima più separate.

Mi chiederete perché questo esempio rilevi per la rinascita manifatturiera.

Io ritengo che sia rilevante, se non altro perché gli studenti che saranno esposti alle attività di questo programma acquisiranno competenze ed esperienze in cui saranno chiamati a combinare, da soli o in gruppo, un’ampia varietà di strumenti matematici, economici, computazionali, a un livello estremamente elevato e a contatto con l’avanzamento della frontiera della ricerca, con un vero stimolo verso un’evoluzione positiva del rapporto tra ricerca e insegnamento.

Di fronte a questa rapidità di azione, che ridefinisce il modello organizzativo di una grande università, già l'eccellenza del sistema universitario internazionale, il rischio di un’amplificazione del divario rispetto alla frontiera è alto. In Italia, a mia conoscenza, solo i Politecnici, con modalità e intensità differenziate, hanno perseguito percorsi analoghi.

La Germania, il tema dell'innovazione dei modelli organizzativi di ricerca e insegnamento e quello della stratificazione del sistema universitario li affrontati come fa la Germania: un grande programma d'investimento selettivo, con uno stanziamento di diversi miliardi di euro, che ha identificato le università di eccellenza nei diversi ambiti tematici e su quelle ha investito risorse ingenti, distribuendo, successivamente, altre risorse agli altri atenei e creando, così, una gerarchizzazione e una stratificazione delle funzioni.

Sarebbe molto difficile realizzare un'operazione di questo tipo in Italia. Di nuovo accuse di “verticismo”, di carenza di democrazia. Non solo: ci distinguiamo per avere quattrocento settori scientifico disciplinari: sarebbe molto difficile fare un'operazione come quella di MIT su IDSS, perché con una ripartizione di spazi di selezione che si divide per quattrocento riserve di caccia, le operazioni multidisciplinari sono molto complesse, per non dire delle complicazioni burocratiche introdotte da sistemi di valutazione e agenzie che, anziché divenire un supporto al cambiamento ipostatizzano assetti e confini esistenti. Servirebbero forse esperienze di “pesci pilota”, istituzioni che affermino nuove convergenze tra competenze e ambiti disciplinari. Ma di quali meccanismi di amplificazione disponiamo per diffondere una o più buone pratiche? L'esperienza mi dice che i segnali di rinforzo che provengono dal Ministero responsabile delle scelte allocative sono stati di norma deboli e discontinui. Anche nell'esperienza delle Scuole a Ordinamento Speciale, avendo avuto la responsabilità di dirigerne una sin dalla sua fondazione, le buone pratiche vengono amplificate e rinforzate troppo lentamente, e rischiano di essere riassorbite. Ma, come accennavo, se la strada del “*bottom up*” non funziona, come superare le resistenze a un disegno “*top down*”? Sempre l'esperienza tenderebbe a dirmi che queste sarebbero molto forti e visibili.

Sono i termini di uno stallo, politico e istituzionale. Stallo che può essere superato solo da una politica forte e da istituzioni forti. Se non sarà superato, esso continuerà a produrre conseguenze negative per i profili che

formiamo e per le nostre imprese.

Quando affrontiamo il tema della rinascita manifatturiera con gli occhiali dell'università, pertanto, dobbiamo agire sui modelli organizzativi della ricerca, promuovendo l'affermazione di una logica di laboratorio, di atelier, con la costruzione di centri multidisciplinari che siano luogo di formazione, ricerca e trasferimento di competenze.

I Politecnici, da questo punto di vista, rappresentano un punto di eccellenza in positivo, che su queste sfide di cambiamento organizzativo si stanno cimentando. Le istituzioni dovrebbero aiutarli a farlo in un'ottica, diciamo, di semplice rafforzamento e rinforzo di alcune buone pratiche.

Sono convinto che il Paese debba fare un investimento significativo nel rafforzamento di questa cultura politecnica nell'era digitale, tornando al semplice principio contenuto in quella manovra dell'estate del 2008: fondi sì, anche significativi, ma solo a fronte di progetti significativi, per una vera modernizzazione del sistema.

Vorrei soffermarmi brevemente su di un secondo punto. In Italia, abbiamo cercato di imitare modello tedesco delle *Fachhochschule* o quello anglosassone del *community college*. Adesso ci troviamo con un modello, quello dell'ITS, dove questo presunto braccio di istruzione tecnica viene demandato alle Regioni, che si avvalgono a propria volta di agenzie formative. Trovo sbagliato questo modello, che introduce un'indebita intermediazione politica e amministrativa. Certo, si tratta di un modello che su Milano può funzionare. In altri contesti, tuttavia, questo assetto rappresenta, di per sé, un ostacolo difficilmente sormontabile alla costruzione di un ponte di competenze tecniche tra sistema educativo e sistema industriale.

So di toccare un tema ben più ampio, quello delle grandissime differenze territoriali che segnano il nostro Paese. Ed è vero che mentre abbiamo pochi poli impegnati attivamente nella sfida con i punti di eccellenza

internazionali, registriamo un'amplificazione prospettica del divario di assetti d'istruzione, ricerca e innovazione tra l'asse Milano Torino da un lato e il resto del Paese dall'altro.

Quell'asse sta mostrando vitalità organizzativa, perseguendo standard di alto livello. In questo periodo, il progetto dello Human Technopole predisposto a cura di IIT, che nella stampa è stato presentato talvolta come una sorta di astronave venusiana calata su Milano, è un'operazione che coinvolge diversi punti di eccellenza, in un progetto che si propone di promuovere la ricomposizione di saperi e traiettorie in relazione ai problemi e alle sfide scientifiche da affrontare. Certamente, il metodo che si è seguito per avviare e dar corpo al progetto è di tipo “*top down*”: un elemento, questo, da valorizzare e da rivendicare, non un limite.

Un altro punto, e mi avvio a chiudere: ben venga l'idea di una saldatura, dal punto di vista del mercato del lavoro, tra ricerca, università e alta formazione attraverso l'apprendistato. Il problema è che anche per l'apprendistato cosiddetto “di alta formazione e ricerca” si è mantenuta la previsione di una quota di formazione esterna molto alta – siamo sul 60 % - per le piccole imprese e si sono codificate, in modo abbastanza rigido, le obbligazioni, sia degli atenei che delle imprese. Mi sembra questo un caso specifico di un problema generale. Anche qui, infatti, ho più di una riserva sulla potestà regionale. In molti casi, mi riferisco alle due forme di apprendistato, si ha un appesantimento burocratico, che va, poi, a scapito dell'utilizzo dello strumento.

Un ultimo punto – anche questo è stato toccato da Antonio Calabrò – riguarda il *burden* burocratico. Mi concentro sugli anni più recenti e osservo che tra il 2012 e il 2013 ho assistito a un ulteriore appesantimento di adempimenti per le università. A fronte di un processo che stava prendendo corpo da qualche anno e che, accanto alla responsabilizzazione sui saldi di bilancio, cercava di saldare cultura giuridica con cultura gestionale, questo cambio di verso dal Centro ha indotto - a livello di direzioni generali e di funzionamento della macchina amministrativa degli

atenei - l'amplificazione di una tendenza preoccupante, con il regresso verso una cultura dell'adempimento giuridico.

Non esiste nessuna amministrazione dello Stato che funzioni senza che il dato contabile - in senso profondo e nobile - sia gestito con processi moderni e in condizioni di efficienza e di efficacia. La qualità della macchina amministrativa e gestionale ha un impatto forte sulla capacità degli atenei di programmare, reclutare, insegnare, di strutturarsi sulla base di piani "industriali" pluriennali flessibili ed evoluti, che siano sia piani strategici che prospettici di analisi delle fonti di finanziamento e di indicazione dei relativi impieghi.

Un esempio che bene sintetizza questo appesantimento burocratico improduttivo riguarda le previsioni su come implementare le disposizioni in materia di trasparenza, introdotte appunto tra il 2012 e il 2013, e ampiamente celebrate come contributo al rigore nella gestione. Si è previsto che nelle università il garante per la trasparenza e per la lotta alla corruzione sia, di regola, il direttore generale. Torna di attualità, verrebbe da dire, il vecchio problema di chi controlla il controllore, perché l'organo di vertice che governa il funzionamento della macchina amministrativa è anche quello deputato al controllo sul funzionamento della macchina amministrativa.

Questa stratificazione di adempimenti, questa sorta di nonimalismo burocratico che salva le forme e non cura la sostanza dei processi, ben poco ha a che fare con il funzionamento di una macchina gestionale che consenta di organizzare un centro interdisciplinare in due anni e di affrontare la sfida del rinascimento manifatturiero.

Vi ringrazio.

intervento di

Valentina Aprea

Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro, Regione Lombardia

“Studiare in azienda, trovare lavoro a scuola”

Come Regione Lombardia, per la valorizzazione del capitale umano ci siamo dati un obiettivo di legislatura: “studiare in azienda, trovare lavoro a scuola”. Non è né uno slogan, né un paradosso. Cercherò di dimostrarlo.

Strategica, rispetto all’obiettivo appena enunciato, si è rivelata *la scelta* di unificare le deleghe all’istruzione, formazione e lavoro all’interno dello stesso Assessorato, al fine di promuovere un sistema integrato di politiche, capace di valorizzare, per usare l’incipit del libro di Calabrò, il “*culto del fuoco*” a cui dobbiamo essere devoti come lombardi, senza scadere nella “*custodia delle ceneri*” a cui troppi statalisti continuano ad indulgere. Il nostro “*culto del fuoco*” si basa su alcuni principi:

1. **Antropologia positiva.** Libertà (di scelta) nella responsabilità, politiche universali, personalizzate secondo il bisogno della persona
2. **Visione del mercato** nella sua dimensione autenticamente economica e produttiva (dall’” *imperium della finanza*” alla forza della produzione “*buona*”, “*bella*” e “*originale*”)
3. **Sussidiarietà orizzontale e verticale** come principio regolatore e facilitatore per le politiche di Regione Lombardia
4. **Governance partecipativa** (coinvolgimento e responsabilizzazione degli *stakeholders*)

In particolare, i punti c) e d) stanno caratterizzando positivamente le politiche dell’istruzione, della formazione e del lavoro in un momento storico in cui, come è noto, per diverse ragioni, il nostro Paese sta delegando quote sempre più ampie di sovranità “in alto” attraverso una

verticalizzazione delle decisioni che si concentrano non solo su Roma ma anche verso Bruxelles e Francoforte e le piazze dei mercati finanziari globali.

Al contrario, in Regione Lombardia crediamo che sia vincente riportare la sovranità “in basso”, in considerazione del fatto che l’economia e la società reale chiedono risposte tutti i giorni e queste devono tener conto delle specificità delle dinamiche sociali e territoriali, come sappiamo noi Regione, ma come fanno pure i soggetti collettivi della rappresentanza degli interessi presenti sul territorio lombardo.

Come strumento amministrativo per concretizzare le politiche attivate abbiamo adottato il modello Dote.

Si tratta di un unico strumento sempre aperto, per la fruizione personalizzata di diritti e servizi che si basa sui seguenti criteri:

1. **Patto di servizio:** definizione del percorso personalizzato all’interno di un panel di servizi; responsabilizzazione dell’operatore e della persona con reciproci impegni e sanzioni;
2. **Fascia di aiuto:** misurazione delle caratteristiche delle esigenze della persona e relativa personalizzazione dell’intensità di aiuto necessaria (*Profiling*);
3. **Costi standard:** introduzione delle unità di costi standard per tutti i servizi;
4. **Orientamento al risultato:** rimborso di quota dei servizi agli operatori in base al risultato occupazionale in tempi certi;
5. **Monitoraggio e valutazione:** valutazione dei risultati e definizione delle eventuali azioni correttive.

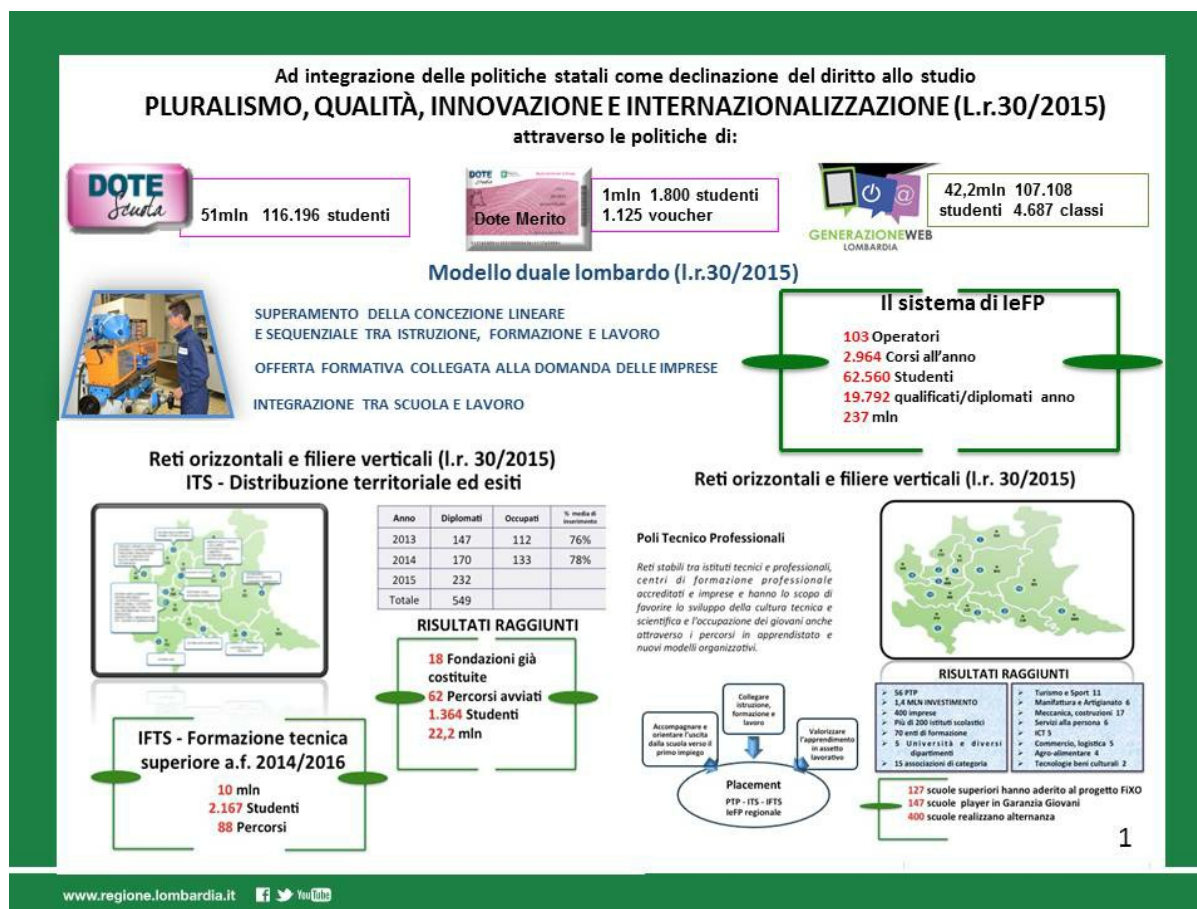
Per dimostrare il livello di integrazione del sistema delle politiche istruzione/lavoro, abbiamo provato a scrivere su un’ascissa le fasi della

vita attiva della persona dai 3 anni (inizio frequenza scuola dell'infanzia) fino ai 65 anni e in due quadranti divisi dall'ordinata le politiche dell'istruzione e formazione e quelle del lavoro (v. slide n.3).

Attraverso questo diagramma è ben evidente l'intreccio tra le politiche attive per la formazione ed il lavoro ed il rimando continuo da un quadrante all'altro.

Le politiche dell'istruzione di Regione Lombardia (v. slide n.1), offerte ad integrazione delle politiche statali come declinazione del diritto allo studio, si caratterizzano come misure che garantiscono attraverso il sistema della Dote maggiore pluralismo, qualità diffusa, innovazione ed internazionalizzazione.

PLURALISMO, QUALITÀ, INNOVAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE (L.r.30/2015)



La L.R. 30/2015 consolida e rafforza la Dote scuola che include il contributo alle famiglie che scelgono le scuole paritarie lombarde e diversi contributi legati alla disabilità, all'acquisto da parte delle fasce più deboli dei libri di testo e delle dotazioni tecnologiche o al merito (Dote Merito) per esperienze internazionali di apprendimento riservate agli alunni eccellenti che concludono la scuola secondaria superiore con il massimo dei voti.

Una misura particolarmente innovativa ha riguardato l'introduzione degli e-book nella didattica, favorita dai finanziamenti di Generazione Web Lombardia (42 milioni di euro) destinati agli studenti delle scuole superiori che adottano testi non più cartacei ma digitali.

Ma l'offerta formativa lombarda si distingue dall'offerta delle altre Regioni soprattutto per il modello duale che fa leva sul sistema dell'istruzione e formazione professionale regionale e che rappresenta il superamento della concezione lineare e sequenziale tuttora esistente tra istruzione, formazione e lavoro.

Grazie a questo sistema l'offerta formativa è strettamente collegata alla domanda delle imprese e prevede una vera integrazione tra scuola e lavoro con un'alternanza scuola/lavoro che può arrivare fino a 450 ore l'anno nel primo biennio dei percorsi di IeFP e con quote vincolate (almeno del 5%) di apprendisti per ogni percorso al terzo anno (anno della qualifica).

Completano l'impianto educativo lombardo le reti orizzontali dei Poli Tecnico Professionali (PTP) e le filiere verticali degli IFTS e degli ITS che rappresentano reti stabili tra istituti tecnici e professionali, centri di formazione professionale accreditati, centri di ricerca, università e imprese che hanno lo scopo di favorire lo sviluppo della cultura tecnica e scientifica per l'occupabilità e l'occupazione dei giovani. Sia le reti che le fondazioni delle filiere verticali sono nate dal "basso" a seguito di manifestazioni di interesse realizzate dalla Regione con l'indicazione di obiettivi ritenuti strategici nelle diverse aree economiche e di produzione e con premialità di

natura finanziaria legate a performance di risultato relative:

- al collegamento tra istruzione, formazione e lavoro
- alla valorizzazione degli apprendimenti in assetto lavorativo
- all'accompagnamento in uscita dalla scuola verso il primo impiego attraverso uffici di *placement*

Valutando le politiche presenti sull'ascissa a cavallo tra i 19 e i 29 anni (v. slide n.3) è chiaramente evidente il collegamento tra le politiche dell'istruzione e formazione e quelle del lavoro con particolare riferimento ai servizi di *placement*, ai tirocini curricolari ed extracurricolari, alla mobilità nazionale e transnazionale ed infine alle opportunità che offrono l'alternanza scuola/lavoro, le specializzazioni post-diploma degli ITS e IFTS e la Dote apprendistato formativo (I – III livello).

Regione Lombardia ha lanciato una campagna di comunicazione “Adotta un apprendista” con l'intento di sensibilizzare il mondo imprenditoriale circa i vantaggi del nuovo contratto di apprendistato (Dlgs 81/2015 – Jobs Act) e gli incentivi che derivano dall'applicazione della L.R. 30/2015 e dal Piano Regionale di Garanzia Giovani che ha destinato alle aziende 52 milioni di euro per il bonus occupazionale.

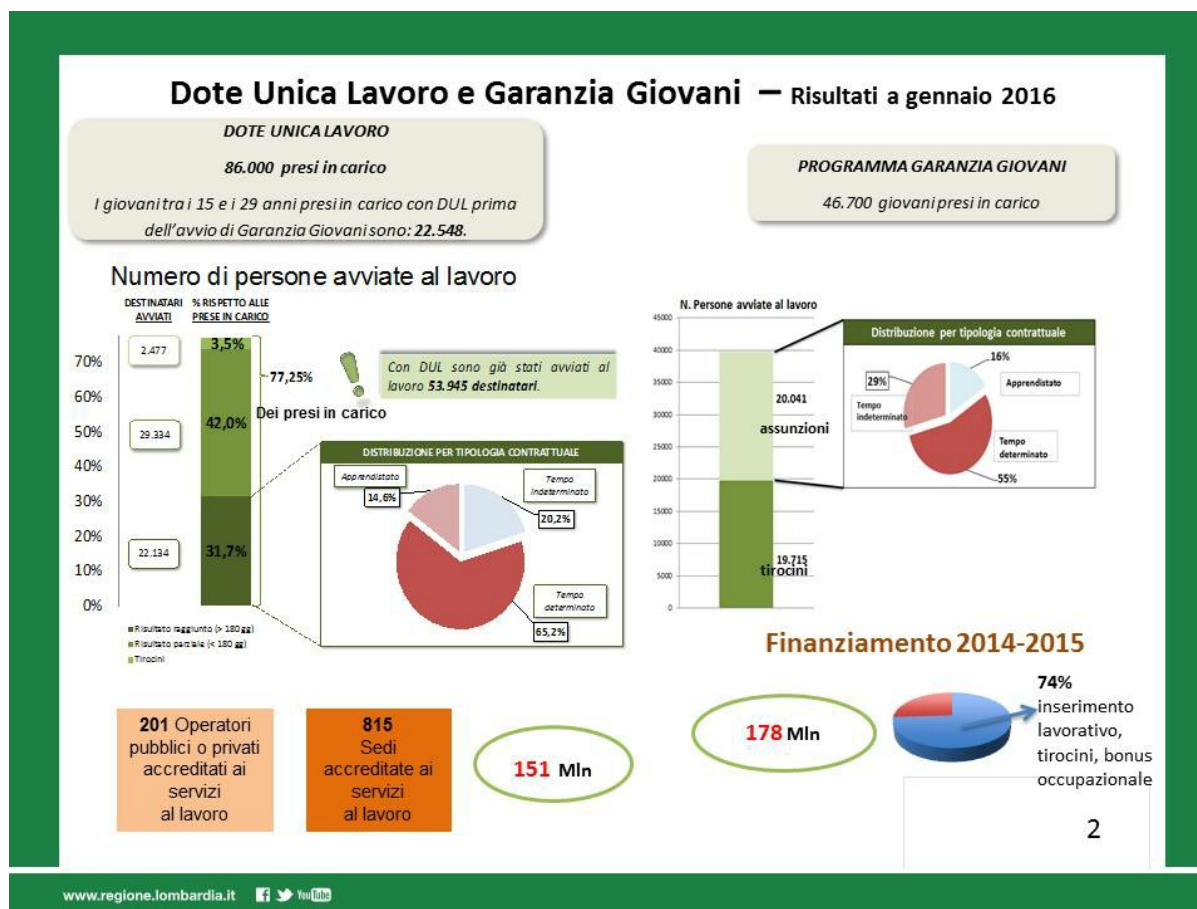
Con queste politiche siamo convinti che riusciremo a contrastare la disoccupazione giovanile lombarda che, come nel resto d'Italia, ancorché con percentuali più basse, rimanda ai fenomeni di *mismatch* purtroppo esistenti tra qualità della formazione ricevuta nelle scuole e tipo di inserimento professionale; all'ingresso fortemente ritardato nel mondo del lavoro; al formarsi di un'area giovanile in una situazione di NEET (*Not in Education, Employment or Training*).

Puntiamo insomma, alla piena occupazione giovanile, ma soprattutto ad accrescere la percentuale di giovani che lavorano e studiano contemporaneamente dopo il conseguimento del primo titolo di studio o

qualifica, percentuale che oggi è ferma al 2,9% (dati Eurostat), contro valori che sono otto volte più elevati in Germania (24,3%), sette volte nel Regno Unito (21,4%), più di tre volte in Francia (10,3%), più di quattro volte rispetto al media dei Paesi UE (13,7%).

Il sistema della Dote Unica Lavoro (DUL), strumento di politica attiva fino ai 65 anni con il ponte generazionale (possibilità di lavorare part-time nel periodo che precede la pensione – da 1 a 3 anni – senza perdere contributi pensionistici e contestuale assunzione di un giovane) è studiato in modo tale da integrarsi con la misura di Garanzia Giovani e rappresentare quindi una ulteriore opportunità per la ricerca del lavoro da parte dei giovani.

Dote Unica Lavoro e Garanzia Giovani



Complessivamente la DUL (v. slide n.2) si è rivelata una misura efficace (dal 2013 ad oggi sono stati avviati al lavoro 53.945 destinatari) e

flessibile rispetto alle esigenze del mercato del lavoro e delle necessità/bisogni dei cittadini lombardi. Testimoniano queste caratteristiche sia la Dote Master (valore 4.000 euro) introdotta recentemente per consentire ad un numero più ampio di laureati non occupati o lavoratori di aumentare qualitativamente le proprie competenze, sia il PIL (Progetto di Inserimento Lavorativo) introdotto per contrastare le situazioni di povertà attraverso politiche attive che prevedano contributi fino a 1.800 euro a fronte di una disponibilità a rimettersi in gioco attraverso momenti di formazione o di ricerca attiva del lavoro.

Nel quadro delle politiche attive di Regione Lombardia un rilievo particolare assume la declinazione lombarda della misura nazionale ed europea di Garanzia Giovani. Vantiamo un risultato unico a livello nazionale (v. slide n.2), visto che abbiamo favorito finora 20.041 assunzioni e 19.715 tirocini (da maggio 2014 al 20 gennaio 2016).

Contiamo di fare di più in questo anno soprattutto rispetto alle percentuali oggi del 16% dei contratti di apprendistato che, nella nostra visione, dovrebbero sostituire i tirocini e riguardare molto di più i giovani del flusso formativo, cioè coloro che conseguono i diplomi delle scuole secondarie superiori, le qualifiche professionali o lauree triennali.

Dal 2013 ad oggi i principi e le misure innovative di Dote Unica Lavoro, più efficaci e innovativi, sono stati ripresi a livello nazionale nel programma di Garanzia Giovani e nelle norme del Jobs Act.

In particolare con riferimento per Garanzia Giovani a:

1. Costi standard
2. Profiling/fasce d'aiuto
3. Rete di operatori pubblici e privati

Con riferimento al Jobs Act per:

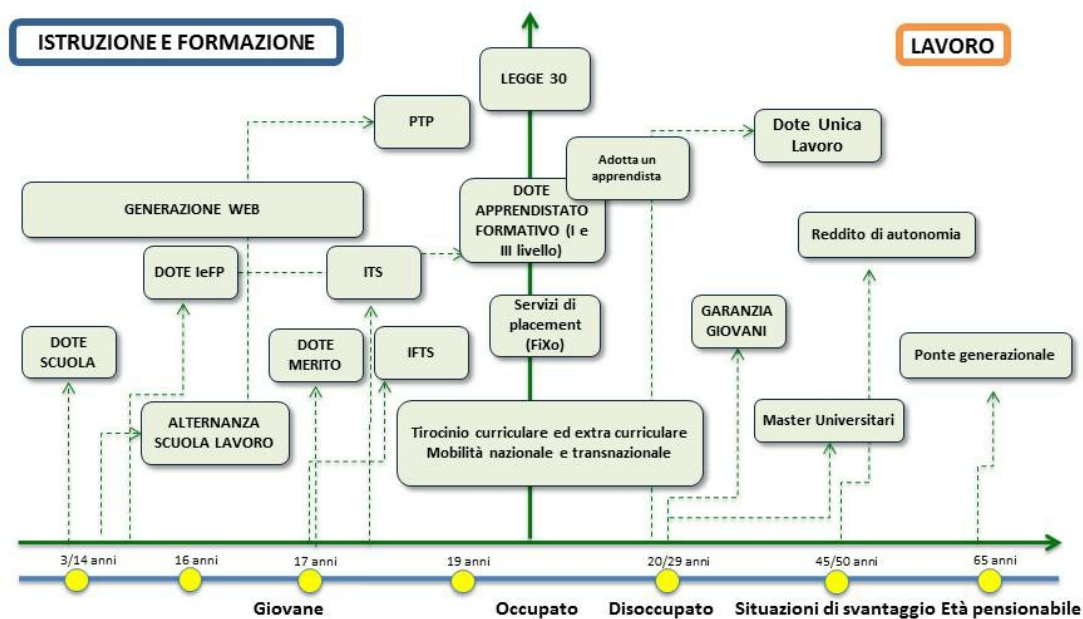
1. Standard di costi e servizi
2. Paniere di servizi personalizzati
3. Rimborso prevalentemente a risultato

Se dovessimo porci la domanda che Aspen ha rivolto agli autori del volume “L’Italia e il rinascimento manifatturiero”, e cioè “a che punto è la crisi in Lombardia?” potremmo rispondere con soddisfazione che l’occupazione è tornata ai numeri pre-crisi, gli **avviamenti al lavoro**, in Lombardia, nel periodo gennaio – ottobre 2015, ammontano a **1.725.617**, in **crescita del 9,3%** rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente. Aumentano sia gli avviamenti delle donne (+5,9%) sia (soprattutto) quelli degli uomini (+12,1%). Come pure Il **tasso di disoccupazione** lombardo nel III trimestre 2015 è pari al 6,7%, in diminuzione di 8 decimi di punto percentuale rispetto allo stesso periodo del 2014.

Questo calo si riflette in una **riduzione** sia del **tasso di disoccupazione maschile** (dal 7% al 6,1%) che di quello **femminile** (dall’8,2% al 7,6%).

Certo, la ripresa c’è stata, almeno in Lombardia, ma noi pensiamo legittimamente di essere stati in grado, attraverso le politiche integrate di formazione e lavoro, di averla agganciata e sostenuta e di essere stati quindi “facilitatori” dello sviluppo a fianco dei player economici lombardi, ma soprattutto dei cittadini.

Un sistema integrato di politiche



STANZIAMENTO TOTALE DI REGIONE LOMBARDIA: 693 mln

Stimando il beneficio economico della DUL il risparmio dei sussidi di disoccupazione è di circa 10 Mln

3

Ringraziamenti

Aspen Institute Italia desidera ringraziare Fernando Beccalli Falco, Fulvio Coltorti, Giuseppe De Rita, Sergio Dompé, Patrizia Grieco, Andrea Pontremoli e Giorgio Squinzi che si sono resi disponibili per l'inchiesta realizzata da Giorgio Giovannetti.

Aspen Institute Italia ringrazia inoltre Valentina Aprea, Alberto Bombassei, Marco Fortis, Fabio Pammolli, Carlo Purassanta, Marco Tronchetti Provera che hanno autorizzato la pubblicazione degli interventi tenuti negli incontri di presentazione dell'inchiesta.

Si ringrazia poi Paolo Bozzacchi per la documentazione.

Giorgio Giovannetti, giornalista istituzionale e saggista, è stato condirettore di Gr Parlamento e vice direttore di Rai Parlamento. Insegna al *Seminario di Studi e ricerche parlamentari*, fa parte del comitato scientifico della Fondazione *Eunomia*. Tra le attività più recenti il volume *Le regole del gioco, Parlamento e lotta politica in Italia* (Istituto storico per l'Italia moderna e contemporanea, 2010), l'inchiesta per la *web tv* della Treccani e dell'ANSA *La Sfida europea*, (2014), la cura del fascicolo per i 150 anni della *Nuova Antologia* (2015), rivista di cui è collaboratore fisso.

© 2015 ASPEN INSTITUTE ITALIA E ISTITUTO DELL'ENCICLOPEDIA ITALIANA FONDATA DA GIOVANNI
TRECCANI

Prima edizione cartacea novembre 2015

Nuova edizione e-book giugno 2016

Aspen Institute Italia
Piazza Navona, 114
00186 Roma
www.aspeninstitute.it

Istituto della Enciclopedia Italiana
Piazza della Enciclopedia Italiana, 4
00186 Roma
www.treccani.it

A cura di: **Giorgio Giovannetti**
Coordinamento editoriale: **Roberto Billiani**
Revisione e cura del testo: **Simonetta Savona**

Coordinamento collana Aspen Italia Views: **Paola Fienga**

ISBN 978-88-12-00600-7

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta o archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo - elettronico, meccanico, reprografico, digitale - se non nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto d'autore.

REALIZZAZIONE MULTIMEDIALE A CURA DI MADE IN TOMORROW

Indice

Sommario	3
Aspen Institute Italia	5
Aspen Italia Views	5
Introduzione	7
Premessa	17
1. IL FUTURO È NEL QUARTO CAPITALISMO	22
2. CREATIVI, INNOVATIVI, VELOCI, TORNIAMO A FARE L'ITALIA	35
3. VIVIAMO TEMPI NUOVI, MA CONTINUIAMO A PENSARE COME IN PASSATO	47
4. MENO BUROCRAZIA, PIÙ SEMPLIFICAZIONE, MAGGIORE ONESTÀ	53
5. DETERMINATI E CONCRETI PER UN MONDO DINAMICO E GLOBALIZZATO	58
6. UN NUOVO PATTO TRA LE GENERAZIONI	65
7. RITROVIAMO L'ENTUSIASMO	83
Appendice I	90
Appendice II	128
Ringraziamenti	145