

A+ FORVM 2019

*La conoscenza, valore chiave in un contesto
di globalizzazione, trasformazione digitale, evoluzione
demografica e democratica*

Resoconto di un anno di attività

Bologna, dicembre 2019

www.aplusnet.it

A+network – Sede legale Piazza de' Calderini 1, 40124 Bologna. Questa pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo divulgativo ed è gratuita. Per informazioni aggiornate sulle finalità e attività di A+network e per ottenere copia elettronica del documento si prega di consultare il sito dell'associazione www.aplusnet.it. La grafica è stata elaborata da BLU STAMPE - Via Marsili 10, 40124 Bologna - Distribuzione gratuita - Copia elettronica è scaricabile dal sito www.aplusnet.it - © Copyright A+network 2019-2020. Tutti i diritti riservati.

SOMMARIO

Parte 1 - I° WORKSHOP – Bologna, 10/05/2019 – Il Futuro del Pianeta, direttrici di sviluppo, la Conoscenza come fattore chiave	7
Tommaso Freddi – Associato A+Network e Presidente Lavoropiù - Presentazione e finalità del Seminario	7
Gian Paolo Rossini – Membro associato dell’International Panel on Social Progress – Sfide e opportunità dell’evoluzione demografica nelle analisi dell’International Panel on Social Progress	8
Gabriele Falciasseca – Presidente Comitato Scientifico Centro San Domenico e Presidente Fondazione Guglielmo Marconi – Passato e Futuro delle comunicazioni nella diffusione della conoscenza	10
Antonio Floridia - Regione Toscana, Politiche per la partecipazione - Quale "democrazia" è in "crisi"? Diagnosi, modelli e idee nel dibattito contemporaneo sull'evoluzione della democrazia	13
Domande e Risposte	16
Parte 2 - II° WORKSHOP – Bologna, 14/06/2019 - StartUp tra ostacoli ed opportunità: la conoscenza è determinante?	19
Marco Diotallevi – Vice Presidente A+Network – Introduzione e agenda della giornata	19
Alessandro Cillario – Founder CUBBIT – Il caso Cubbit: il pianeta delle nuvole.....	20
Marco Fregonese – Co-Founder e CEO TASTE srl Start Up innovativa – Il caso Taste: di che gusto sei?	22
Paolo Guidelli Guidi - Founder PRESTO – Il caso PRESTO: StartUp innovative e non, istruzioni per l’uso	24
Domande e Risposte	26
Parte 3 - III° WORKSHOP – Bologna, 20/09/2019 – Gli ostacoli alla trasformazione digitale e Gap di conoscenza: il caso di una PMI.....	28
Emilio Di Cristofaro – Associato A+network – Presentazione e finalità del seminario	28
Paolo Venturi – AD Andi-Mec Srl – Le strategie di trasformazione digitale nel caso di una PMI	29
Claudio Monari – Presidente Celtis Srl – Il MES come strumento chiave a garanzia della qualità e della flessibilità	31
Valte Cappellini – DG Projecta Engineering Srl / Siti B&T Group – Il potenziamento della Supply Chain attraverso la trasformazione digitale	32
Domande e Risposte	33
Parte 4 - IV° WORKSHOP – Bologna, 25/10/2019 – StartUp che non ce la fanno: Quali sono le cause? Come rimediare?.....	35
Sergio Pezzoli – Associato A+network – Presentazione e finalità del seminario	35
Lucia Chierchia - Managing Partner Gellify - Nuove sfide dall’ecosistema delle startup.....	36
Pierangela Giustetto - Ricercatrice presso il Dipartimento Biotecnologie Molecolari dell’Università di Torino - Difficoltà di una startup nel settore delle nuove biotecnologie....	38

Francesca Corrado - Fondatrice Scuola del Fallimento - Presentazione del libro “Il fallimento è rivoluzione” - Brindare agli sbagli perché sono l'occasione di scoprire i propri limiti, ma anche i propri talenti. Un metodo concreto per accettare se stessi e reinventarsi, creando qualcosa di nuovo	41
Valerio Pappalardo - Fondazione Golinelli - Il progetto ICARO e la "Gestione dell'errore nell'ignoto"	42
Parte 5 - A+Forum 2019 – Bologna, 29/11/2019 – La conoscenza valore chiave in un contesto di globalizzazione, trasformazione digitale, evoluzione demografica e democratica	45
Marcello Pellicciari - Professore Ordinario Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria presso UniMore - La conoscenza come valore chiave per gestire la complessità della trasformazione digitale.....	51
Gianluca Grimalda - Ricercatore presso il Kiel Institute for the World Economy e membro dell'International Panel on Social Progress - L'esperienza di IPSP: dominare i trend attraverso lo sviluppo della conoscenza	52
La “conoscenza” il vero valore chiave per una crescita sostenibile? Tavola rotonda condotta da Gianni Giacò - Associato A+network – con la partecipazione di Marcello Savarese, Francesco Inguscio, Guglielmo Fiocchi, Riccardo Guidetti e Andrea Bassi	54
Francesco Compagnoni OP - Docente di Etica Sociale presso lo Studio Filosofico Domenicano di Bologna – Riflessioni conclusive.....	58

INTRODUZIONE E RINGRAZIAMENTI

Anche nel 2019 gli associati di A+network e un gruppo di qualificati relatori, assieme ad un pubblico sempre più numeroso, hanno potuto approfondire il tema dell'anno. L'obiettivo dell'anno era collegare gli aspetti della conoscenza a realtà che sviluppano il business della trasformazione digitale, proponendo un percorso di approfondimento attorno al tema *"La conoscenza valore chiave in un contesto di globalizzazione, trasformazione digitale, evoluzione demografica e democratica"*.

Questa monografia riassume gli interventi dei relatori che hanno partecipato ai lavori.

Nella **prima parte** sono riportati gli aspetti salienti emersi nel primo workshop focalizzato su lavoro di IPSP ¹, pubblicato nel 2018, su come le società in questo secolo affrontano le sfide del pianeta e le conseguenze che si potranno avere sull'evoluzione dei business. Aspetto importante di approfondimento è stato l'inquadramento sull'evoluzione delle tecnologie di comunicazione, a partire dai lavori di Guglielmo Marconi.

Nella **seconda parte** si riporta quanto emerso dal confronto tra imprenditori che hanno avviato nuovi business sfruttando le molteplici opportunità offerte dalle tecnologie digitali e dalla rapida evoluzione di comportamento del consumatore.

La **terza parte** è focalizzata sull'analisi di una PMI inserita nella filiera del packaging, impegnata in un piano di trasformazione digitale attuato mediante lo sviluppo di sistemi integrati in grado di connettere il sistema di gestione della fabbrica e i centri di lavoro, e di utilizzare i dati di produzione per controllare e migliorare i processi operativi.

La **quarta parte** è dedicata all'esame di casi di insuccesso e alle metodologie impiegate per migliorare le possibilità di successo delle start-up.

Gli aspetti salienti emersi durante i lavori di approfondimento sono stati discussi nel forum di fine novembre che ha avuto il contributo di numerosi relatori, riportati nella **quinta parte** della monografia-

Quest'anno il programma è stato realizzato con la collaborazione di altre reti e desidero ringraziare Giovanni Bertuzzi OP per il Centro San Domenico di Bologna, Gian Paolo Rossini in rappresentanza di IPSP, Federico Strollo Presidente di Bologna Quadrante, Riccardo Guidetti Direttore di Caplus Bologna Alma Mater, Mario Salmon in rappresentanza di ASSPECT e Andrea Molza Presidente di Federmanager Bologna Ravenna. Desidero inoltre

¹ IPSP International Panel on Social Progress

ringraziare tutti gli associati di A+network e i relatori che hanno contribuito con la loro partecipazione e disponibilità alla realizzazione del programma 2019, ed in particolare:

- Alessandro Cillario, Founder Cubbit
- Andrea Bassi, Docente in Sociologia Generale presso UniBo
- Antonio Florida, Regione Toscana - Politiche per la Partecipazione
- Claudio Monari, Presidente Celtis Srl
- Emilio Roncoroni, Consulente di Direzione - Associato A+network
- Emilio Di Cristofaro, Consulente di Direzione - Associato A+network
- Francesca Corrado, Fondatrice Scuola del Fallimento
- Francesco Compagnoni OP, Docente di Etica Sociale presso lo Studio Filosofico Domenicano di Bologna
- Gianni Giacò, Consigliere Federmanager - Associato A+network
- Gianluca Grimalda, Ricercatore presso il Kiel Institute for the World Economy e membro dell'International Panel on Social Progress
- Giovanni Barbanti, Consulente di direzione - Associato A+network
- Gabriele Falciasecca, Professore Straordinario Microne presso Alma Mater Bologna, Presidente Comitato Scientifico Centro San Domenico e Presidente Fondazione Guglielmo Marconi
- Guglielmo Fiocchi, Partner F&P4BIZ
- Lucia Chierchia, Managing Partner Gellify
- Lucia Romagnoli, Imprenditrice - Associata A+network
- Marco Diotalevi, Vice Presidente A+network
- Marco Fregonese, Co-Founder e CEO Taste srl Start Up innovativa
- Marcello Pellicciari, Professore Ordinario Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria presso UniMore
- Marcello Savarese, Chief Data Officer Wind |3
- Paolo Guidelli Guidi, Founder Presto
- Paolo Venturi, Amministratore Delegato Andi-Mec Srl
- Pierangela Giustetto, Ricercatrice presso il Dipartimento Biotecnologie Molecolari dell'Università di Torino
- Riccardo Guidetti - Direttore Camplus College Alma Mater
- Riccardo Sciolti, Direttore Generale Intergroup - Associato A+network
- Sergio Pezzoli, Associato A+network
- Tomaso Freddi, Associato A+Network e Presidente Lavoropiù
- Valerio Pappalardo, Fondazione Golinelli
- Valte Cappellini, DG Projecta Engineering Srl / Siti B&T Group

Anche quest'anno un doveroso ringraziamento a Erika Manzoni per il prezioso contributo redazionale, di organizzazione e messa a punto di questa monografia.

Nicolò Pascale Guidotti Magnani
(Presidente **A+network**)

Parte 1 - I° WORKSHOP – Bologna, 10/05/2019 – Il Futuro del Pianeta, diretrici di sviluppo, la Conoscenza come fattore chiave

Tomaso Freddi – Associato A+Network e Presidente Lavoropiù - Presentazione e finalità del Seminario

Il tema scelto quest'anno, quello della Conoscenza, è a tutti gli effetti direttamente - ed in modo pratico - connesso con le attività promosse e svolte da A+Network, associazione costituita infatti per la maggior parte da consulenti di direzione, manager e imprenditori che ne fanno tutti i giorni parte integrante della propria professione. Conoscere non serve infatti solo 'per deliberare', cioè per scegliere in modo accorto come diceva Einaudi, ma anche per poter agire nel modo più corretto possibile e per limitare la possibilità di errore. Ciò deve però valere per tutti, non solo quindi per i professionisti ma anche in generale per tutti i cittadini: ogni scelta ed azione, per essere efficace e limitare eventuali danni, deve partire da una conoscenza approfondita di ciò con cui si entra in contatto e con cui ci si trova ad interfacciarsi. Solo la conoscenza infatti porta successivamente alla competenza ed alla padronanza di una data materia o fenomeno.

Nel trattare tale tematica si partirà da un'analisi globale ed internazionale sull'andamento demografico. Gian Paolo Rossini è infatti membro associato dell'International Panel on Social Progress, un'associazione che convoglia diverse scienze nell'esplorazione di soluzioni innovative per i problemi mondiali di questo secolo. Proprio l'IPSP ha recentemente steso un report sul tema del cambiamento demografico, e con il Dott. Rossini si cercherà di avere uno spaccato della situazione attuale partendo dai dati emersi da questo studio.

Si proseguirà poi con l'intervento del Professor Gabriele Falciasecca, che è anche Presidente del Comitato Scientifico Centro San Domenico e della Fondazione Guglielmo Marconi: è proprio partendo dall'introdurre la personalità di Guglielmo Marconi, su cui il Professore ha scritto un libro, che ci si addenterà nel mondo delle comunicazioni per capire quanto siano cambiate con l'avvento delle tecnologie e con quali conseguenze.

A conclusione è riportato un intervento del politologo Antonio Floridia, dirigente della Regione Toscana ed ex docente presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Firenze, che per ragioni di salute non ha potuto partecipare al workshop. In questo contributo si ha una panoramica delle nuove forme di politica per la partecipazione ed il coinvolgimento della cittadinanza, andando a delineare i contorni del concetto di democrazia deliberativa.

Gian Paolo Rossini – Membro associato dell'International Panel on Social Progress – Sfide e opportunità dell'evoluzione demografica nelle analisi dell'International Panel on Social Progress

Le dinamiche demografiche sono argomento molto complesso ed esteso, per cui si cercherà di mettere in risalto alcuni dei contenuti prevalenti. L'analisi che seguirà si appoggia ai risultati emersi dal Report pubblicato da IPSP nel 2018 sulle linee di tendenza delle società nell'attuale secolo. Ciò fornirà spunti sul come si potranno affrontare le sfide del pianeta e i possibili scenari delle attività produttive, anche in relazione al ruolo che la conoscenza avrà in questo processo.

Nel Report IPSP non è stato steso un capitolo specifico sulle dinamiche demografiche: esse vengono citate esplicitamente solo in apertura e poi, fondamentalmente, permeano l'intera elaborazione. In questa sede, tra le varie tematiche emerse dal Report, si è scelto di esaminare caratteristiche e prospettive delle dinamiche demografiche. Su queste basi, si sonderanno le conseguenze maggiori che derivano dalle dinamiche esposte.

La popolazione a livello globale è noto essere in aumento, anche se la curva si prevede tenderà ad appiattirsi verso la fine di questo secolo. L'andamento non è uguale per tutti i paesi e continenti: in Europa e America si prevede un decremento, mentre un aumento è previsto sia per i paesi asiatici che per il continente africano. Nel 2050 a livello mondiale la popolazione prevista è di 9,5 miliardi di persone e nel 2100 potrebbe raggiungere gli 11 miliardi, per poi tendere a stabilizzarsi.

In questo quadro generale è previsto anche un ampliamento geografico del processo di transizione demografica, già visto nel secolo passato nei Paesi europei, in cui l'aumento della scolarità (come numero di anni di istruzione per individuo) e del PIL *pro capite* si accompagnano a un aumento dell'aspettativa di vita, seguiti dopo una ventina d'anni dalla diminuzione della natalità. L'esito di questo processo è la modifica della struttura della popolazione, in cui la frazione degli anziani aumenta, mentre quella dei giovani diminuisce. Questo processo si è manifestato anche in Italia, dove è pure aumentato il flusso migratorio, che, negli ultimi anni, è caratterizzato da un incremento dell'emigrazione, soprattutto dei giovani.

Il fenomeno migratorio oggi in corso non è affatto nuovo, essendo parte di flussi con specifiche caratteristiche in diversi periodi e contesti geografici, che proseguono su scala globale nelle loro due maggiori dimensioni: di spostamento fra aree del pianeta, di concentrazione della popolazione in centri abitati di estensione crescente.

Complessivamente, quindi, gli elementi maggiori dell'evoluzione demografica in corso a livello globale mostrano una popolazione che: aumenta in termini assoluti (con differenze regionali), invecchia, si arricchisce (ma enormi sono le

diseguaglianze), si inurba, si istruisce, si sposta. In questo quadro, le migrazioni e le prospettive di sviluppo sostenibile rappresentano due delle maggiori criticità.

Per quanto riguarda il fenomeno migratorio, lo stock complessivo dei migranti nel periodo 1960-2015 ha compreso circa 250 milioni di persone e le stime dell'ONU prevedono che tale dimensione verrà mantenuta in questo secolo. Come è possibile aspettarsi, per la maggior parte si tratta di flussi migratori dai Paesi meno sviluppati a quelli maggiormente sviluppati e, in proiezione, il fenomeno porterà alla diversificazione della composizione della popolazione nei diversi Paesi con un aumento della frazione dei migranti in quelli maggiormente sviluppati.

Uno studio britannico dedicato al fenomeno migratorio individua diversi fattori rilevanti nel processo decisionale che porta alla migrazione, tra cui alcuni macro - politici, economici, ambientali - oltre ad altri meno - e micro-fattori. Tra i macro-fattori, il maggiormente influente risulta quello ambientale, comprendente la disponibilità di cibo e fonti energetiche, l'abitabilità, la produttività della terra e altro. Le difficoltà ambientali costituiscono così uno dei motori determinanti nel processo decisionale che porta alla migrazione. Il che, anche visti i cambiamenti climatici che ci avvolgeranno da qui ai prossimi decenni, richiede un notevolissimo sforzo di elaborazione conoscitiva e di azione politica, per raggiungere una condizione di sviluppo in sintonia con i limiti del pianeta, cioè sostenibile.

Citando il Report IPSP: *“Molte persone oggi si chiedono se le «crisi migratorie» siano un fenomeno passeggero o una nuova normalità (...). Se le diseguaglianze globali in reddito e sicurezza continuano a crescere (...) le migrazioni indotte da crisi andranno probabilmente a mostrarsi con maggior frequenza e in ambiti più vasti, e costituiranno sfide considerevoli per gli stati di destinazione.”* (cap. 1). In questo quadro, le maggiori tensioni si avranno in tre aree: la democrazia e la distribuzione del capitale, la produzione, ed infine i consumi e la sostenibilità legati ai cambiamenti demografici previsti. Riprendendo la previsione che nel 2050 la popolazione mondiale comprenderà circa 2,5 miliardi di persone in più, va rimarcato come queste saranno *“da sfamare, vestire, alloggiare; avranno bisogno di energia e combustibile per scaldarsi, cucinare, spostarsi; avranno bisogno di strumenti di lavoro, infrastrutture, manufatti ottenuti con materie prime ed energia; utilizzeranno e consumeranno spazio. Il sistema economico dovrà essere in grado di far fronte a questa ulteriore domanda aggregata [che va ad aggiungersi a quella già esistente], mentre l'ambiente andrà incontro a un impatto crescente.”* (Report IPSP, cap. 1).

Per rendersi conto della dimensione delle difficoltà, basta considerare ad esempio come utilizzare la superficie della terra (quella libera dai ghiacci, circa 130 milioni di km quadrati) per far fronte a tutto ciò. Le previsioni sono drammatiche, perché quella già utilizzata copre oltre il 60% della disponibile, e si prevede per il 2050 un aumento della domanda di circa 10 milioni di km²,

una superficie maggiore di quella della Cina (Creutzig F., 2017). Proprio i limiti del nostro pianeta e delle sue risorse fanno così emergere la necessità di una riflessione sulla opportunità che la terra sia governata come un bene comune globale, ciò che giuridicamente viene definito come *“quelle parti del pianeta che ricadono al di fuori della giurisdizione nazionale e ai quali tutte le nazioni hanno accesso”*. In un quadro complessivo, l’opportunità di un governo delle risorse come beni comuni globali potrebbe essere richiesto per altri casi.

In una prospettiva di sviluppo sostenibile, il Report IPSP affronta la questione in termini sistemici, dove l’impatto sul pianeta è funzione della dimensione della popolazione, della sua ricchezza e delle tecnologie che utilizza. In questo quadro, due sono le strategie prese in considerazione nel Report IPSP. La prima strategia è quella di ‘Prosperità senza crescita’, le cui radici sono nella visione che la relazione positiva fra il livello del PIL e la misura del benessere umano non è più reale. In questa prospettiva, riconciliare il benessere umano e gli obiettivi ambientali richiede una radicale riconfigurazione del sistema economico. L’altra strategia è quella di ‘Crescita Verde’, le cui radici sono nella visione che la crescita del PIL sia necessaria per gli investimenti richiesti nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie compatibili con i limiti del pianeta. Questo sviluppo sarebbe così espressione di ciò che viene chiamata *«economia intellettuale»* e porterebbe al disaccoppiamento fra crescita economica e impatto ambientale. Prese singolarmente, queste due strategie possono apparire non del tutto efficaci: è l’integrazione di più scelte sostenibili che potrebbe rivelarsi l’unica soluzione appropriata, a tutela delle generazioni future.

Gabriele Falciasacca – Presidente Comitato Scientifico Centro San Domenico e Presidente Fondazione Guglielmo Marconi – Passato e Futuro delle comunicazioni nella diffusione della conoscenza

Gabriele Falciasacca ha costruito la sua formazione e professione sui temi dell’elettromagnetismo prima e delle telecomunicazioni poi, tracciando una sorta di rotta fino ad approdare all’Information Telecommunication Technology. Di queste tematiche tratta anche il suo libro ‘Dopo Marconi il diluvio’. Guglielmo Marconi, grazie ai suoi studi ed alle sue scoperte, si può considerare un pioniere di tantissime tecnologie e processi ad esse correlati, che sono alla base del nostro presente: radar, comunicazioni mobili e controlli a distanza, radiodiffusione e così via. E’ stato per così dire un imprenditore che ha visto il mondo come globalizzato. D’altra parte, oggi i problemi (sociali, tecnologici, e via dicendo) si devono necessariamente risolvere a livello globale: non è più pensabile, efficace e praticabile una soluzione meramente nazionale, perché la scala su cui si proiettano i problemi è globale e la soluzione stessa deve perciò essere un *“compromesso positivo”* (o per meglio dire, un’ottimizzazione) che riesca ad accontentare il più possibile tutti gli attori in gioco.

Poiché si parla di comunicazione, si parta ora dal concetto precedente, cioè quello dell’informazione che deve essere comunicata: l’informazione, in quanto

tale, porta inevitabilmente alla conoscenza (e - quando interiorizzata - alla saggezza). Si tratta tuttavia di un concetto sfumato e difficile da definire. Consideriamo il concetto dal punto di vista fisico: dell'informazione digitale o dei segnali (es. segnali radio), perché essi vengano colti e percepiti, conta non tanto la loro quantità, quanto il riconoscimento della loro forma d'onda che risulta distinta, "prediletta" nel rumore. Questo è il principio per cui un qualsiasi ricevitore cerca un segnale specifico tra i tanti che disturbano l'ambiente. Con l'informazione si può in qualche modo dire che nasce il senso "estetico", nel senso di 'prediligere il qualitativo al quantitativo'.

Ma perché il digitale è così rivoluzionario? Cosa porta in più questa trasformazione rispetto alle altre (rispetto ad invenzioni e mezzi quali il telegrafo di Marconi, o l'analogico delle televisioni, ecc.)? Una risposta la può suggerire Gordon Moore, che sostenne già parecchi anni fa (nel 1965) che i circuiti integrati avrebbero seguito una legge, quella del raddoppio ogni 18 mesi. Cosa significa? Si tratta di una sorta di scala esponenziale, che all'epoca riguardava l'aumento di dispositivi elementari che si potevano trovare sui chip. Lo sviluppo dei chip avrebbe consentito a sua volta lo sviluppo della potenza tecnologica in modo esponenziale.

Che i tempi di modifica ed evoluzione tecnologica si siano accorciati è certo, perché la velocità con cui la stessa tecnologia cambia è rapidissima: ciò però condiziona la velocità di cambiamento anche di tutto il nostro mondo nel suo complesso. Viene da sé che questo rapidissimo processo fa sì che gli individui - rispetto al passato - fatichino molto di più ad adattarsi, perché i tempi biologici sono nettamente diversi. Ciò non significa che questo rappresenti necessariamente un lato negativo della tecnologia, ma sta certamente all'Uomo essere in grado di gestire il fenomeno nel modo migliore: più i mezzi forniti dalla tecnologia sono potenti, maggiori infatti saranno le responsabilità e la saggezza necessaria per utilizzarla. In sostanza, più possibilità ci sono più la consapevolezza delle stesse dovrebbe crescere.

Se si raggiunge un certo (elevato) grado di complessità, la conseguenza - oltre ad aumentare la tecnologia - è che si rendono possibili manifestazioni di diverse novità (cose qualitativamente nuove), che - se talvolta possono cancellare quanto c'era prima - possono altre volte integrarsi ad esso. Questo processo ha infatti già portato delle integrazioni: inizialmente ha portato da una situazione in cui esistevano diversi segnali distinti (es. suoni, video) alla successiva digitalizzazione che trasforma invece tutto in un'unica sequenza di bit e reti. Ancora, un altro processo simile riguarda il rapporto instauratosi tra cavo e segnale radio; una volta c'era una competizione tra cavo e radio, mentre oggi invece si tratta di un sistema pressoché tutto integrato. Se in passato i gestori (es. telefonici) rivestivano un ruolo determinante, oggi il testimone è passato a chi opera sui terminali, i cosiddetti Over The Top che sono transnazionali ed hanno una grande capitalizzazione.

Il digitale ha in effetti aperto la porta ad una possibilità che prima non c'era: i segnali digitali possono essere memorizzati con grandissima facilità (al contrario di quelli analogici che invece per loro natura non si prestavano molto). Ciò naturalmente dà il via a grandi possibilità, ma al contempo anche ad altrettante eventuali problematiche da risolvere: è da qui che scaturisce tutto il problema della Privacy, del controllo dei dati (recente è la soluzione proposta del GDPR) e della sicurezza. Oggi ad esempio nessun utente sa realmente come funzionino le App; esse sono sempre attive, anche quando non le usiamo, e pertanto elaborano informazioni (basti pensare alla geolocalizzazione ed ai relativi problemi legati alla tracciabilità); se da un lato facilitano il trovare molte soluzioni, dall'altro però non abbiamo idea di tutti i permessi che sono necessari da parte dell'utente per farle funzionare o renderle operative. Ecco che l'aspetto della conoscenza e della relativa "saggezza" inizia a venire meno. Un altro problema riguarda il controllo dell'insieme dei segnali a cui si è esposti giornalmente: il "bombardamento" di segnali radio, presuppone l'essere in grado di gestirli.

In che modo quindi la tecnologia ha cambiato il modo umano di gestire le informazioni?

Ogni essere vivente opera sull'informazione per assicurarsi la sopravvivenza. L'uomo in particolare la acquisisce con i suoi sensori (occhi, orecchie ecc.), la elabora col cervello, la comunica ad altri col linguaggio naturale e in altri modi. Tramite la tecnologia ha migliorato la capacità di svolgere queste tre operazioni fondamentali (si pensi a telefono, elaboratore elettronico, cannocchiale, sensori all'infrarosso, ecc.) ma a lungo è rimasto comunque 'al centro' ad operare un'integrazione che realizzava già prima, per cui queste applicazioni venivano usate un po' come protesi. Da un certo momento in poi, grazie alla comune tecnologia numerica, le macchine hanno cominciato ad integrare esse stesse le operazioni, a due a due o tutte e tre; caso emblematico è il navigatore delle auto che mette alla fine il guidatore nella condizione di essere un semplice attuatore finale di decisioni prese dalla macchina. Se poi si darà al navigatore la possibilità di attuare direttamente ciò che ha deciso (auto driverless) ecco che l'uomo verrà totalmente escluso. Ciò capita per molte altre integrazioni che portano a decisioni che poi vengono attuate senza controllo umano.

Lo spazio dove vivono le applicazioni che operano sull'informazione è l'infosfera e la sua evoluzione autonoma può assomigliare a quella della biosfera, soggetta alla evoluzione darwiniana. Ma sarebbe un errore abdicare al controllo di questo mondo tecnologico, che se lasciato a sé stante potrebbe produrre amare sorprese - oltre che portare mirabolanti risultati -.

Antonio Florida - Regione Toscana, Politiche per la partecipazione - Quale "democrazia" è in "crisi"? Diagnosi, modelli e idee nel dibattito contemporaneo sull'evoluzione della democrazia

The publication of the Oxford Handbook of Deliberative Democracy is in itself a testimony to the breadth of the field of deliberative democracy. This breadth feeds on a constant interaction between theoretical elaboration and practical experimentation. In this regard, perhaps it might be useful to recall here that my own work, from which my contribution to the Handbook (i.e. the chapter on "The Origins of the Deliberative Turn") was extracted, stems precisely from this relationship between theoretical research and democratic innovation.

Over ten years ago, being in charge of the Department for the "policies for civic participation" of Tuscany, I began to work at the ideation and then elaboration and implementation of a regional law aiming to favour and promote the experimentation of new forms of participation (I did so together with other friends, among whom I want to mention in particular Luigi Bobbio, who passed away two years ago: Luigi was the scholar who first introduced deliberative democracy in Italy). This objective was pursued by offering economic incentives and resources, but also by setting some demanding qualitative standards. The goal of our policy was not to generically promote citizen participation, but to build new forms of citizen involvement based on dialogue, argumentative exchange, and the search for creative and shared solutions. And here, obviously, our work "crossed" all the most relevant international elaborations and experiences referring to "deliberative democracy".

Despite this, the general framework was largely confused and unsatisfactory, especially in Italy; moreover, there were many misunderstandings. For example, in many cases "deliberative democracy" was presented as a subset of "participatory democracy"; in other cases it was depicted in a misleading way, as if it could only be meant as a family of new participatory methods or devices. On the more strictly theoretical level, the landscape was even more confused (with the obvious exception of some scholars): in the premises of many empirical analyses of participatory/deliberative processes, I was baffled by the vagueness of the references to Rawls and Habermas, evoked as the "founding fathers" of DD, but without any knowledge or indications of the real contributions provided by these authors.

In the light of that situation, my - somewhat temerary - attempt to retrace the genealogy of deliberative democracy stemmed from my will to clarify this very unclear framework. My "genealogical" work, of course, has only confirmed that there are a number of theoretical and disciplinary approaches that have built the deliberative field. However, my conclusion is that DD can be essentially considered, on the one hand, as a political ideal, on the other hand as a theoretical model and as an epistemological and evaluative paradigm.

As a critical-normative paradigm, DD acts in a twofold direction: as an evaluation criterion, on one side, and as a project model, on the other. On the one hand, the deliberative paradigm allows one to interpret and evaluate the form, quality and legitimacy of all democratic procedures; that is, it allows one to critically assess whether a political-institutional decision has been supported by the rich and articulated unfolding of a public discussion, inclusive of all the opinions and points of view that had (or should have had) something to say on that subject. On the other hand, such a paradigm allows one to design specific methods and devices for democratic participation, which are constructed and conceived in order to achieve, as far as possible, a democratic, public and inclusive deliberation that meets the regulatory standards defined by the theoretical model.

Well, if this is the framework, there are two possible lines of research and development for the future of DD. Firstly, as a critical paradigm, DD must present itself as a comprehensive theoretical tool able to evaluate all the tendencies, forms and procedures of contemporary democracies; otherwise, it risks being reduced to a niche, irrelevant when it comes to offering a wide understanding of those tendencies and also some political solutions. In short, the deliberative field must be conscious that the world in which we live is basically "inhospitable" for democracy – or at least for a rich and demanding conception of democracy. That being the case, DD must be more attentive to the political implications of its own theoretical assumptions.

Secondly, as a critical and normative model, DD allows us to analyze and evaluate the degree of democratic legitimacy of a political decision. In this sense, it can help us formulate and answer a fundamental question: should one consider the so-called "crisis of democracy" as a crisis of "governability", i.e. as a jamming of the mechanisms of government (which can be fixed with a surplus of "decisionism" and the simplification and centralization of command)? Or, on the contrary, is it a crisis of "legitimacy", that is, a crisis arising from the absence or deficit of social recognition, acceptance, and democratic inclusion (which can be fixed only through a public and democratic deliberation and the establishment of widespread practices of political and social mediation)? This, I believe, is the central dilemma faced by democratic thought today. And DD might offer many valid answers as well as a political and practical orientation to address this dilemma.

So, to what extent do some new DD-inspired institutes or models offer, if not a solution, at least a positive response to the phenomena generally seen as a symptom of a "crisis of democracy"? In order to answer this question, we must first of all clarify a recurring misunderstanding: these "new forms" of democracy are not alternatives to representative democracy. Deliberative democracy is a model of government that can denote some characteristics of representative democracy and mark its greater or lesser quality. We live in an age in which our democratic horizon is that of representative democracy, but it is quite clear that there are, and there can be, very different ways of

interpreting and experiencing the principles and rules of a representative democracy.

Ideally, we can conceive a continuum between democratic forms. On one end there are democracies featuring a "minimal" vision of the representative circuit and an impoverished and skeletal vision of political representation: those democracies are prevalently characterised by political practices and institutional models that can be traced back to an elitist-competitive vision of democracy itself, intended as mere electoral selection of a team of rulers called to take binding decisions for a political community. Or, a fortiori, those democracies tend to encroach on an openly plebiscitary model, in which electoral procedures take the form of a leader's authorization to command, losing the meaning and character of a genuine political representation. In such democracies the very foundations of a liberal constitutional structure tend to be called into question (there are many examples of such situations around the world...).

On the other end of the continuum, there is a representative democracy that expresses at best, so to speak, its own normative premises. That is: a democracy in which the institutional procedures lead to a political decision based on a lively network of civic participation and public deliberation; and in which the indirect character of the relationship between opinion and political will, between judgments and decisions, is not to be considered as a limit or a flaw, which invalidates its fully democratic character, but rather as a constitutive element. A representative democracy thus conceived can also be defined as a "deliberative" democracy, as it is founded on a rich and permanent communicative circularity between rulers and ruled, and on a rich and articulated manifestation of the public discourse that accompanies the political institutional decisions.

Now, if the above is correct, there are many consequences also for DD as a project paradigm. For example, we can identify the ways in which to conceive the role and function of new participatory institutes. In a representative democracy that reflects its founding principles as much as possible, participation and deliberation manifest themselves in a "systemic" dimension, through the free, spontaneous, and ungovernable forms of a pluralist public sphere. But they can and do express themselves also through specific participatory and deliberative spaces and institutes - also designed ad hoc - that connect in a structured way the public opinion and political judgments on the one hand, and institutional procedures on the other.

These spaces of participation and deliberation do not have, and cannot claim to have, decision-making powers, but that does not make them irrelevant: on the contrary, they may play a legitimating (or critically, de-legitimating) role in relation to the political decisions made by the institutions. This is the theoretical and political space within which to conceive the possible innovative role of new institutions or models of participation and deliberation: that is, a public space

able to newly express the logic of mediation that is essential for the purpose of a good representative democracy. On the contrary, the logic of disintermediation is one of the main critical factors that are undermining the foundations of democracy: this is the real basis of the contemporary forms of populism.

I do not have the space here to go into these aspects in depth; but the central point, in my opinion, can be summed up as follows. Deliberative theory cannot accept or legitimise all those visions, practices or institutes that ultimately presuppose a holistic image of society: a society made up of a homogeneous body of citizens, who are not divided by radically different ideas, values and interests, and who are therefore able to impartially identify the "right" solution for the community. Indeed, this is ultimately an "unpolitical" vision of democracy, which ends up delegitimizing the very role and function of political parties in the construction of representation: if we believe that the social body is not itself marked by "horizontal" conflicts and differences, it makes no sense to divide it into parties, characterized by a conscious and explicit partiality expressing specific systems of ideas, interests and values. If it were so, indeed, it would be enough to use a draw: i.e. to rely on an egalitarian criterion that allows everyone, in turn, to govern and be governed. On the contrary, deliberative democracy suggests models and institutes that can make political conflict productive and creative, helping to govern society in a positive way, escaping the simple logic of the clash between "friends" and "foes".

Today, these "unpolitical" visions of democracy (and also of "deliberative democracy") have gained some popularity in the political and cultural arena. However, if such ideas may seem credible, it is only because the circuit of democratic political representation has gradually become impoverished; because many important decisions seem (and are, in fact) made regardless of some exercise of democratic sovereignty; and because some democratic tools (especially parties) have weakened, jeopardizing the unavoidable mediation that alone can translate the conflictive pluralism of ideas and interests in society into a legitimate institutional democratic procedure.

In short, I believe, DD is a political ideal and a critical model that has still much to say.

Domande e Risposte

N.1: <<La maggioranza dei presenti ad A+Network sono consulenti di direzione: il tema della conoscenza è fondamentale nell'ambito di questa attività. Compiere un'azione in azienda significa intervenire capendo però in anticipo quelli che possono essere gli sviluppi, gli eventi e le condizioni, e prevedere che effetti avranno (non sempre conoscendo tutte le variabili che possono entrare in gioco). Cosa possiamo fare dunque per conoscere veramente e avere maggiori certezze sugli esiti delle nostre azioni?>>

<<Un possibile sprone può essere ragionare non tanto nell'ottica di una soluzione, ma analizzare quella che può essere una linea generale di approccio al futuro. Questo approccio dovrebbe prevedere il più possibile il limitare la vulnerabilità delle azioni che facciamo, dove per vulnerabilità s'intende il non avere un piano B. La strada giusta può essere infatti cercare di avere alla portata diverse soluzioni, diverse strade percorribili: la ridondanza fa sì che se un piano fallisce, ve ne possa essere un altro che può invece essere vincente. >>

N.2: *<<L'aumento della popolazione si è detto avrà un forte impatto sul settore agricolo; in passato si è ovviato a ciò aumentando molto la produttività. Oggi che proposte ci sono per far fronte a ciò?>>*

<<Senza altro bisognerà porre molta attenzione al suolo, alla sua produttività ed alle sue esigenze, poiché rappresenta una delle principali fonti di cibo. È fondamentale che scienze come la geologia, lo studio del suolo e della sua biologia e caratteristiche siano sempre più incentivate. Lo scopo è che ci sia un'evoluzione delle tecnologie che comporti un minore impatto sull'ambiente. Ad esempio, sfruttare le nostre conoscenze e possibilità tecnologiche per definire quali specie di valore agricolo possono crescere anche in condizioni di deficit d'acqua, ed attuare dei piani per la loro coltivazione.>>

N.3: *<<Tra le cause dell'immigrazione la più impattante è quella delle cause ambientali; tuttavia, anche il diffondersi dell'informazione ha fatto sì che, prendendo conoscenza del resto del mondo, venisse voglia di spostarsi. Si può perciò affermare che la diffusione della conoscenza abbia un grande effetto anche sui fenomeni migratori?>>*

<<Riguardo questo legame tra emigrazione e informazione: senza altro quest'ultima impatta (il sapere che ci sono realtà diverse da quella in cui si vive apre nuovi scenari e voglia di migliorare la propria condizione), ma non si tratta dell'unico elemento. Ciò lo dimostra il fatto che vi siano spostamenti anche dall'Africa all'Asia, e non solo verso l'Europa, dove la disponibilità di lavoro rappresenta elemento di grande rilievo. Ad ogni modo, è un dato di fatto che al flusso di informazione non si può comunque rinunciare: è un elemento che va considerato positivamente.>>

N.4: *<<Nell'equazione in cui "popolazione x ricchezza (PIL) x tecnologia = impatto ambientale" non si colgono delle imprecisioni? Se la ricchezza infatti non è equamente distribuita, ma resta in mano ad alcuni, essa seppur aumentando avrà un minore impatto che non se venisse distribuita tra tutti. E' così?>>*

<<Partiamo dal presupposto che i modelli matematici non sono sempre del tutto calzanti rispetto a queste tematiche; la formula proposta dal report desta sì perplessità, ma è utile per riflettere sul quadro. Il pianeta ha dei limiti, e se si superano vi saranno conseguenze rilevanti per il destino di tutta la Terra: non solo conseguenze climatiche e ambientali, ma anche politiche ed economiche. Vi saranno tensioni tali che la guerra sarà quasi certa (già oggi vi sono conflitti significativi che riguardano l'accesso alle risorse). Per questo, un approccio positivo all'evoluzione in corso sonda la possibilità che il suolo sia gestito come bene comune, di cui si è parlato, che costituisce soltanto uno degli esempi di approccio alle risorse su cui si dovrà riflettere.>>

N.5: <<I nuovi scenari tecnologici, ad esempio quello dell'auto senza conducente e dunque a guida autonoma, portano anche molteplici problemi (penso al disastro aereo in Etiopia, dove l'intervento umano è stato vano). Come si può coniugare il progresso con queste gravi problematiche tecniche, e con la gestione di conflitti anche etici?>>

<<Le tecnologie attuali tendono, se usate bene, a diminuire gli impatti negativi e non ad aumentarli (è questo lo scopo). Certamente la conoscenza della natura e delle sue leggi è fondamentale perché altrimenti non possiamo riuscire a gestirla (cioè a fare quello che noi vogliamo senza andare contro le leggi naturali stesse).

Se in alcuni campi ingegneristici possiamo fare dei progetti che sappiamo già avere un certo esito (una specifica caratteristica fa sì che valgano delle leggi deterministiche: avremo pertanto un risultato prevedibile), è anche vero però che non sempre è così, e in particolare quando i progetti sono di tipo statistico possono verificarsi errori (ad es. non si può essere in grado di dire esattamente se in un dato luogo un cellulare avrà campo oppure no, perché possono intervenire una serie di disturbi non prevedibili). L'importante è essere in condizione che, anche quando il sistema sbaglia, i danni siano ridotti al minimo: questo è lo scopo della tecnologia. Questo tema porta anche al problema etico delle decisioni: man mano che alla macchina attribuiamo compiti autonomi, si creano dubbi sull'Intelligenza Artificiale. Asimov teorizzò le tre leggi della robotica; ma pur nel loro rispetto, come si può sapere che un'azione non provochi un qualche danno a posteriori nel corso del tempo? La soluzione sarebbe limitare le macchine entro certi confini di operatività, che vogliamo che restino preservati.>>

N.6: <<Si parla sempre più di un progressivo incremento della robotica e dell'intelligenza artificiale nel mondo produttivo, con la conseguente sostituzione di personale da parte di macchinari di diversa natura. Vi sono indicazioni sulle prospettive che ci attendono?>>

<<La riflessione su questi scenari è sicuramente in espansione, e da questa emerge un quadro complesso, i cui elementi sono tuttora in elaborazione. Tre documenti apparsi in questi ultimi anni contengono molti dati e spunti rilevanti di riflessione sull'evoluzione delle tipologie occupazionali, sia per quelle in diminuzione che per quelle in crescita, nonché sulle strategie di formazione continua, a sostegno dell'aggiornamento delle competenze professionali. Il World Economic Forum ha elaborato due di questi documenti (Future of Jobs; Future of Jobs 2018), e un terzo è stato prodotto dalla Banca Mondiale (Digital Dividends; World Development Report 2016).>>

Parte 2 - II° WORKSHOP – Bologna, 14/06/2019 - *StartUp tra ostacoli ed opportunità: la conoscenza è determinante?*

Marco Diotalevi – Vice Presidente A+Network – Introduzione e agenda della giornata

Il titolo dato a questo secondo workshop risulta essere in qualche modo tautologico, riportando in modo chiaro l'argomento che si andrà a toccare: si parlerà di StartUp, cioè di nuove ed originali idee di impresa, cercando di capire (soprattutto attraverso casi concreti) quali possono essere alcuni degli ostacoli che esse si trovano dinnanzi durante il loro sviluppo e viceversa a quali nuove opportunità di business può contribuire una StartUp - se ben concepita. Verrà affrontato il tema 'fil rouge' dei workshop 2019 di A+network e cioè quanto la Conoscenza (in particolare del mercato, del fare impresa e le competenze delle risorse) sia determinante in questo processo.

Il workshop odierno vuole concentrarsi in particolare su tre Startup italiane che hanno avuto - o stanno avendo - successo: fatto non banale, poiché (come verrà illustrato) non sempre un progetto d'impresa che sembra essere buono sulla carta riesce poi a concretizzarsi o svilupparsi in modo corretto e vincente; la 'mortalità infantile' delle StartUp, soprattutto in Italia, risulta essere alta e sarà proprio nel workshop di Ottobre che si analizzeranno invece dei casi di insuccesso, utili a cogliere i più comuni errori e a stimolare punti di riflessione.

I tre casi di eccellenza di oggi appartengono ciascuno ad un diverso settore, ma tutti e tre particolarmente fertili: il Cloud (ambito IT), il gusto (alimentare), e la mobilità urbana.

Con il Dott. Alessandro Cillario di Cubbit scopriremo una valida alternativa al classico sistema di gestione Cloud, basato oggi sui datacenter: un'alternativa che è stata pensata per essere non solo economicamente vantaggiosa, ma anche per essere Green e maggiormente ecosostenibile (caratteristica di indubbia importanza nello scenario odierno, in cui è sempre più necessario essere attenti all'impatto ambientale).

Grazie all'Ing. Marco Fregonese, esploreremo una sfera ancora poco conosciuta del nostro mondo quotidiano, cioè la dimensione legata al senso del gusto: si tratta di Vinhood, una StartUp che sta coniugando gli aspetti biologici, sensoriali e scientifici che collegano il nostro palato e il cervello, all'esperienza della scelta di un prodotto alimentare. Come interagiscono queste due dimensioni, e come è possibile farle interagire nel modo migliore, cioè rendendo una comune esperienza d'acquisto più 'adatta' a noi, piacevole e non stressante? Ne avremo risposta.

Infine, l'intervento del Dott. Paolo Guidelli Guidi darà modo di avere un'utile visione d'insieme sul come nasce effettivamente una StartUp, quali risultano essere le fasi più critiche del suo sviluppo e come affrontarle al meglio. Vi sarà

inoltre un accenno anche all'attività su cui egli stesso sta lavorando, la StartUp Presto, pensata soprattutto per supportare le strutture alberghiere di fascia alta nelle richieste di mobilità dei clienti grazie ad un servizio basato sull'uso e noleggio di biciclette a pedalata assistita (e-bike).

Alessandro Cillario – Founder CUBBIT – Il caso Cubbit: il pianeta delle nuvole

Per iniziare, si parte da una rapida occhiata al background del relatore dell'intervento, il Dott. Alessandro Cillario: dopo aver conseguito la Laurea in Giurisprudenza e aver svolto diverse attività nell'ambito della comunicazione, spinto da un'innata curiosità ed interesse verso l'innovazione (tecnologica, ma non solo), nel 2015 il Dott. Cillario è stato ideatore assieme all'amico - ed oggi socio in Cubbit - Stefano Onofri dell'evento StartUp Day, promosso dall'Università di Bologna. Non c'era allora molta esperienza, ma tanta voglia di fare: la fiducia riposta ha così permesso lo sviluppo di un evento prima inesistente, che oggi rappresenta la più importante iniziativa italiana per lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile e accademica.

Ciò è stato possibile anche perché è stata riconosciuta l'estrema importanza che, nel fare business, riveste la capacità di attrarre talenti ed eccellenza. È infatti proprio questo 'essere attrattivi' a costituire una delle caratteristiche che, per quanto concerne imprese o specifici progetti, maggiormente contribuisce al portare investimenti - del tutto fondamentali per lo sviluppo di un business, soprattutto se appena avviatosi o in fase di avvio.

Oltre alla famosa Silicon Valley, vi sono in realtà anche altri esempi virtuosi che avvalorano questo concetto, anche se forse oggi non sono ancora noti quanto dovrebbero: a Tel Aviv, in Israele, gli studenti meritevoli possono ad esempio avere la possibilità (in alternativa alla leva obbligatoria di 3 anni) di entrare in team speciali nell'esercito dove trascorrere sì 10 anni, ma con percorsi di alta specializzazione, lavorando su diversi progetti anche tecnologici (es. Cyber Security) che possono poi trovare applicazione in ambito civile.

Fatta questa premessa, che aveva un po' lo scopo di aprire la porta alla Vision dei creatori, si passi ora a parlare della StartUp messa in piedi dal Dott. Cillario e dagli altri giovani soci (Stefano Onofri, Lorenzo Posani, Marco Moschettini): Cubbit. Per esprimere l'idea di fondo nel modo più semplice possibile, si può dire che il tutto si basi sul 'riciclare' Internet in modo sicuro e green.

L'idea, che oggi con Cubbit si sta già concretizzando, era quindi quella di trovare una soluzione a questa gestione non ottimale dei dati, pur mantenendo intatte le caratteristiche intrinseche di base del sistema (che prevede la connessione ad internet, la capacità di archiviare, la capacità computazionale): come? Pensando di creare (e poi distribuire, mettendoli a disposizione degli utenti) tanti piccoli "magazzini" server, anziché fare affidamento su di un unico grande centro di raccolta dati come avviene oggi. In buona sostanza: creare una sorta di datacenter digitale che sia 'frammentato' e distribuito nelle varie case

(o aziende) degli utenti, in modo che vada ad ovviare al problema sia dell'impatto ambientale sia dei costi di struttura tipici invece dei grossi datacenter (costi che, essendo costituiti ad es. da raffreddamento, costi immobiliari, costi della sicurezza fisica, ecc., con un sistema del genere non esisterebbero più). Con questo tipo di soluzione, è stato stimato che l'impatto ambientale sarebbe ridotto ad un decimo di quello dei datacenter. Ma di che strumento si parla nel concreto?

Di un prodotto di piccole dimensioni, che somiglia ad un router, e che una volta comprato dall'utente non comporta poi nessun altro costo aggiuntivo: è questo l'oggetto che prende il nome di Cubbit, e l'insieme dei Cubbit va così a creare una sorta di rete virtuale (il magazzino frammentato di cui si parlava prima) su cui vengono depositate le informazioni/files, sostituendo il datacenter. Il servizio quindi è sempre cloud, ma distribuito e gratuito per l'utente (al contrario ad es. di dropbox che comporta un costo annuo), mentre a costo altamente ridotto per le imprese. Tale offerta è possibile proprio grazie all'abbattimento dei costi di infrastruttura, che rende quindi il servizio nel complesso estremamente conveniente. Una convenienza non solo per l'utente, ma che permette anche alla StartUp di sostenersi: con questo sistema si è stimato che per Cubbit il costo di gestione a singolo utente si aggiri circa sui 3 \$ l'anno, mentre il ritorno economico che Cubbit ottiene da ogni utente che possiede un dispositivo possa arrivare fino a 180 \$ annui.

Insomma, un'idea non solo Green ma anche vantaggiosa e funzionale, tanto che già parecchi sono stati i finanziatori per questa giovane StartUp (Barclays, Techstars, terzo acceleratore per startup più importante al mondo, nonché di recente fondi europei). Un ultimo punto resta da toccare, forse il più importante, cioè l'aspetto della Sicurezza e della Privacy: si potrebbe ipotizzare che in questo sistema una falla potrebbe risiedere proprio nell'aspetto della sicurezza ed accessibilità dei dati (dal momento che ogni utente ha materialmente in casa il suo dispositivo Cubbit nel quale però si trovano frammenti di files anche di tutti gli altri utenti che fanno parte della rete). In realtà, anche questo aspetto è stato curato nel dettaglio: il salvataggio dei files viene criptato e poi successivamente frammentato e distribuito: e l'informazione completa si ricrea solo una volta inserita l'apposita password; password che non solo, se richiesto, può essere conosciuta esclusivamente dall'utente (nei Cloud attuali invece, anche il provider ha conoscenza della password degli utenti, cosa che abitualmente permette il famoso "recupero password" in caso di smarrimento), ma che - nel sistema ideato da Cubbit - è anch'essa deframmentata/spezzettata, per garantire ancora maggiore sicurezza.

La prospettiva per il futuro è quindi che Cubbit, basandosi su un principio assimilabile a quello della sharing economy, possa presto diventare - così è già stata definita - la Uber del Cloud.

Marco Fregonese – Co-Founder e CEO TASTE srl Start Up innovativa – Il caso Taste: di che gusto sei?

Marco Fregonese è una persona che, basandosi su solide fondamenta legate al mondo del Marketing, della Digital Transformation e del Business Development, sta realizzando insieme ad altri soci l'idea di pensare ad un nuovo modo di vivere una degustazione gastronomica, avvalendosi dell'aiuto delle moderne tecnologie (digitali e non) oggi a disposizione. L'idea alla base della Startup, il cui nome è Vinhood, è nata dal constatare che abitualmente le aziende alimentari produttrici (e più in generale tutti gli esperti di un dato prodotto) utilizzano un linguaggio molto sofisticato e tecnico, che di solito è funzionale al cogliere tutte le sfumature e le differenziazioni necessarie a caratterizzare il prodotto medesimo. Senz'altro ciò denota una grande profondità di contenuto, ma al contempo si tratta di informazioni di difficile interpretazione per chi non è del settore: informazioni dunque molto difficili da trasferire al consumatore, con conseguente mancanza di consapevolezza al momento dell'acquisto, possibile difficoltà da parte del cliente nell'operare la scelta e un'esperienza complessiva non sempre soddisfacente.

Prima di entrare nello specifico in questo frangente, una brevissima introduzione su come è stata condotta la ricerca che ha portato alla nascita di Vinhood. Anzitutto, 'Vinhood' risulta una trasformazione della parola kinhood, che rimanda ad un concetto di 'fratellanza'. Il cambiamento della prima lettera K in V è un omaggio al vino, che è stato infatti il primo prodotto su cui questa StartUp ha lavorato; sono poi seguite diverse altre categorie alimentari, come il caffè, gli amari, ecc. Il motivo per cui si è scelto di lavorare per 'settori/categorie' alimentari, è dato dal fatto che il concetto stesso di gusto sarebbe troppo generico per considerarlo in linea generale (ogni cibo ad esempio, per quanto riguarda la terminologia legata alle caratteristiche organolettiche o alla descrizione del sapore/gusto, si avvale di termini differenti); per avere risultati il più possibili soddisfacenti e veritieri, si è inoltre cercato di concentrare e condurre la ricerca su alcune aree geografiche specifiche, in particolare America ed Europa, che hanno caratteristiche simili tra loro

Per tornare all'idea che ha portato a Vinhood, si diceva pocanzi che la scelta - da parte del consumatore finale - di un prodotto che si conosce poco, e che viene abitualmente presentato con etichette che riportano vocaboli tecnici di difficile comprensione (dunque, per un inesperto, di scarso aiuto nel suo discernimento), può risultare una scelta non del tutto piacevole o tranquilla.

Si è quindi pensato di lavorare sul tema della comunicazione: perché non creare una nuova 'mappa' di vocaboli, più leggibile e facilmente interpretabile, ovvero un nuovo vocabolario in grado di 'spacchettare' il problema e permettere di trasmettere la conoscenza in modo più semplice ed accessibile? Ciò avrebbe permesso anche al consumatore di capire meglio il prodotto che avrebbe avuto davanti, di sceglierlo con maggiore consapevolezza e, quindi,

con maggior piacere e - perché no - divertimento. Naturalmente, tutto questo sempre con l'ottica di mantenere un approccio al 100% scientifico.

Per mantenere la scientificità, viene da sé che bisogna basarsi su prove e test che restituiscano dati tangibili da cui partire. Perciò si è iniziato con un anno di degustazioni di vino, gratuite, per iniziare a raccogliere i commenti delle persone sulla bevanda e capire quale linguaggio sarebbe stato più appropriato per veicolare i diversi significati di solito espressi con vocaboli tecnici: si è quindi chiesto a cosa venisse associato quel vino, quali altri sapori riportasse alla mente, come venisse percepito (e come verrebbe descritto da un non-esperto), e via dicendo. Questa è stata la vera base su cui iniziare a costruire un algoritmo, che è stato successivamente testato tramite esperimenti condotti anche grazie alla facoltà Universitaria di Neuroscienze. L'algoritmo, in questo processo, è quello che permette di associare una serie di vini al gusto della persona, creando un match; esso è pensato per imparare, cioè implementarsi in base alle informazioni che vengono via via raccolte (un po' sul principio del Machine Learning). Le informazioni raccolte hanno permesso di identificare circa 14 "macro tipologie" di gusto, per quanto concerne le preferenze legate al vino; essi sono stati definiti #Caratteri. Ciò significa - per dirlo in modo semplice - che una persona che si identifica nel carattere #Saggio preferirà generalmente vini di un certo tipo (nello specifico caso, rossi e corposi), e così per ciascuno degli altri #Caratteri

A cosa ha portato alla fine questa indagine?

Oggi è disponibile un test online su VINHOOD.com, su diverse piattaforme e all'interno di punti vendita di aziende Partner di VINHOOD che permette (a seguito di 5-6 immediate domande a scelta multipla volte a decifrare le preferenze "gustative" della persona) di avere come risultato il proprio #Carattere gustativo di riferimento per il vino, il caffè, gli amari e a breve per una serie di altri prodotti. Il test del gusto per il Vino suggerisce ad esempio una serie di selezione di vini che, tendenzialmente, in base alle risposte date, potrebbero soddisfare maggiormente il gusto dell'utente. L'obiettivo è quello di creare una sorta di ecosistema intorno alla persona, cosicché essa possa godere di più (e più a fondo) l'esperienza della degustazione e approfondire la conoscenza del prodotto e dei settori di riferimento.

La soluzione suggerisce, in base all'algoritmo, una serie di vini che tendenzialmente potrebbero combaciare con i gusti reali della persona e diversi contenuti che aiutano la persona ad aumentare la sua conoscenza del prodotto in relazione alla sua conoscenza: contenuti semplici e rapidi per persone che hanno conoscenze limitate e/o poco tempo a disposizione e contenuti più sofisticati per persone con conoscenze più evolute.

La metodologia scientifica di raccolta dei dati (ad oggi sono stati raccolti i risultati di oltre 250.000 test) fa sì che si venga a creare man mano un database di clienti profilati in base al "gusto", con tutte le potenzialità del caso (una delle

principali, anche se non l'unica, è la possibilità di rimodulare gli assortimenti della grande distribuzione in modo più vicino alle esigenze e preferenze dei potenziali clienti).

Oggi grazie a questo approccio ci si avvicina prevalentemente a lavorare con ristoranti, con aziende produttrici (es. Lavazza), con venditori e distributori (es. Esselunga), ma anche con aziende estranee al settore che hanno necessità di svolgere attività di Team Building: l'esperienza proposta da Taste e Vinhood ben si presta infatti anche all'interazione ed al confronto reciproco, elemento senz'altro utile nel creare o rafforzare relazioni.

Paolo Guidelli Guidi - Founder PRESTO – Il caso PRESTO: StartUp innovative e non, istruzioni per l'uso

Paolo Guidelli Guidi è un Bolognese con esperienza internazionale: Laurea in Fisica all'Alma Mater, Master in Business Administration all'INSEAD di Fontainebleau, quindi una carriera in Volvo Car Italia ed in aziende dell'Automotive, poi consulenza in Europa, Brasile e Russia (prima con Value Partners e Ernst and Young, poi con la sua azienda). Oggi, a lato dell'attività di assistenza a clienti prevalentemente Automotive, è fondatore ed investitore principale in una StartUp che offre mobilità sostenibile su e-bikes.

Scopo di quest'intervento sarà – oltre che presentare brevemente la StartUp da lui ideata, il cui nome è Presto e-bike Technology – commentare il fenomeno generale delle StartUp in Italia, sulla base di dati ed esperienza.

Come si avvia un business innovativo, e che impatto ha la Conoscenza a monte dell'idea di avviare un'attività? Per anticipare in poche parole quello che emergerà, si potrebbe dire che c'è una contraddizione fra il profilo tipico dello startupper (giovane e 'verde' di esperienza) ed i requisiti che un ambiente economico, finanziario e normativo come quello Italiano impone. Conoscenza del mercato, networking, approfondimento dei rischi oltre che delle opportunità e soprattutto adeguata preparazione al tema del 'funding' sono essenziali per sancire il successo o il rapido fallimento di una StartUp.

A fine 2018 in Italia si sono contate circa 9.758 StartUp (questo e i dati seguenti vengono dal Ministero dell'Economia): il fatturato annuo medio è sui 155.000 €, ma il valore mediano (più significativo) si attesta solamente sui 29.000 €; la maggioranza di queste attività, e si parla del 75%, è pensata nell'ottica B2B – cioè soddisfa bisogni delle Aziende, non il consumatore finale. Uno dei dati che più fanno riflettere però è l'alta percentuale di fallimento di queste iniziative, superiore al 50%: per metafora, si potrebbe parlare di 'un'alta mortalità infantile', considerando che tale 'morte prematura' avviene per la maggior parte dei casi nel giro dei pochi mesi successivi alla partenza. Questo fatto, sotto un certo aspetto, è ovvio: la natura stessa del nuovo investimento espone al rischio. Tuttavia preoccupa la fine prematura di troppi progetti, che non arrivano nemmeno a fatturare prima di chiudere l'attività. Perché avviene ciò?

Una delle principali problematiche è senz'altro legata al tema finanziario, cioè al quantificare e procurarsi la provvista necessaria non solo per partire ma anche per portare avanti l'attività negli immediati mesi successivi, in cui il guadagno sarà pressoché nullo. E' assolutamente necessario pensare ad una strategia finanziaria efficace se si vuole avere successo.

Regola dunque vuole che, per iniziare, la soluzione più immediata, sicura e fattibile sia in primo luogo guardare 'nelle proprie tasche': rivolgersi dunque ai risparmi personali, alla famiglia ed agli amici. La prima fase di vita di una StartUp in effetti è caratterizzata in generale da una bassa propensione al rischio, dalla mancanza di trackrecord e (spesso) da pericolosi gap nel modo di porsi e di gestire la situazione: questa è forse - assieme alla problematica finanziaria - la prima causa di fallimento di una StartUp, cioè l'improvvisazione e il non sapersi orientare in modo efficace, vanificando così l'investimento personale fatto (sia in termini di tempo che di denaro). E' necessario tenere presente che, soprattutto all'inizio, l'ottica da adottare è quella di avere una struttura 'leggera', poco impattante a livello di costi (si potrebbe dire, 'in modalità emergenza') pur garantendo la solidità dei basics.

Passato questo primo step di assestamento, che dura all'incirca 18 mesi e che potremmo chiamare pre-seed (caratterizzato dall'aiuto in famiglia, dal crowdfunding, dalla ricerca di opportunità di finanziamento a fondo perduto), se la business idea funziona si passa alla successiva fase di seed financing (in questa fase in particolare è importante che il team salvaguardi la maggioranza, e che ci si dedichi alla ricerca di investors; tendenzialmente si accede anche a debito agevolato): questo step può arrivare a durare anche 3 anni; segue una terza fase in cui entrano poi in gioco co-investitori e in cui - se tutto procede per il meglio - anche il debito bancario sarà effettivamente accessibile. L'ultimo gradino sarà quello che garantirà uno sbocco sul mercato dei capitali.

Come è emerso, i primi 2 anni sono quelli cruciali per il futuro della StartUp, quelli in cui si disegna esattamente il progetto e in cui si monitorano tutte le variabili in modo molto attento: bisogna concentrarsi in particolare sul controllo dei costi, sulla creazione di un affiatato e coinvolto team, e sul focus/core dell'attività (senza cioè divagare troppo e contemporaneamente su idee ancillari, che oltre a far perdere di mira gli obiettivi possono anche risultare poco appetibili per possibili investitori).

Per dare qualche nota più concreta sull'attività specifica del Dott. Guidelli Guidi, due parole sulla StartUp Presto: essa ha come obiettivo quello di offrire un servizio di mobilità su biciclette elettriche - nuove, alla moda e performanti - agli Hotel a 4 e 5 stelle. Una survey telefonica ha rilevato che il 68% dei turisti, soprattutto stranieri, si aspettano dall'Hotel l'offerta di una bicicletta per muoversi più liberamente e visitare le città Italiane. L'idea alla base della StartUp è fornire agli Hotel un 'marketing package' completo costituito da biciclette elettriche di alto livello, piattaforma digitale per la tracciabilità delle bikes, prenotazione del noleggio e tariffazione al Cliente finale, manutenzione,

assicurazione RC e servizio di rinnovo delle e-bikes su base annuale. Lo standard di prodotto e servizio è in linea con il posizionamento degli Hotel clienti – quindi alto – ed il costo del pacchetto di servizio è costituito da un fee fisso che l'Hotel paga mensilmente alla StartUp.

Emerge da quest'intervento che in Italia non è affatto banale mettere in piedi un'attività, indipendentemente dal settore scelto; ciò perché - oltre alla difficile accessibilità ai finanziamenti di cui si è parlato prima - anche a livello di istruzione universitaria manca una vera buona base di formazione imprenditoriale specifica (quindi focus su attività di business planning, analisi di mercato e della concorrenza, ecc.).

E' da segnalare la presenza di esperienze e offerte formative innovative ed efficaci per supportare l'imprenditoria giovanile - come il corso dell'Università di Modena e Reggio 'Training in Automotive Company Creation' (TACC, Facoltà di Economia) - ma in generale l'approccio del sistema educativo Italiano rimane ancora staccato dall'esperienza pratica e concentrato sulla teoria accademica.

E' necessario aumentare l'offerta di Tutoring e Mentoring, affiancando alle giovani menti con voglia di fare anche delle figure di esperienza che possano dare le giuste dritte nella prima fase di gestione; infine, in unione a ciò, organizzare eventi più concreti che possano permettere la nascita di relazioni e network, utili nel confronto delle idee e per stabilire eventuali partnership. La formazione si rivela dunque ancora una volta condizione essenziale e imprescindibile per la buona riuscita di una delicata operazione quale è il mettere in piedi un'attività di business.

Domande e Risposte

N.1: <<Una riflessione a proposito della StartUp Vinhood: pur se affascinante, il principio che sta alla base di questa idea non rischia di causare una sorta di appiattimento sul piano culturale gastronomico, prediligendo i gusti della maggioranza a discapito delle minoranze (vedasi ad es. il discorso accennato prima, riguardo l'ipotesi di un impiego dei dati per riassetare gli allestimenti gastronomici nella GD)? Venendo gli utenti suddivisi in certe "categorie" prestabilite, non si rischia di annientare l'originalità?>>

<< In realtà l'applicazione di Vinhood dovrebbe portare al raggiungimento dello scopo opposto, e ad una maggiore consapevolezza dei propri gusti da parte di tutti ed una elevata personalizzazione. Con l'esperimento di Vinhood, chiunque può essere portato alla scoperta di nuovi prodotti che magari non aveva avuto modo di conoscere o acquistare in precedenza (dunque si va a favorire la Conoscenza di qualcosa di nuovo, ma di cui al contempo vi sia maggiore certezza che possa rispecchiare il proprio gusto - e qui sta grande parte del vantaggio). Senza contare che la raccolta di tutti questi dati potrà poi essere utile anche all'Università ed agli studi neuroscientifici, facendo fare un

piccolo passo in avanti anche alla Ricerca in questo campo, che è ancora molto poco esplorato.>>

N.2: *<<Riguardo il dispositivo Cubbit: non vi è il rischio che la somma dell'energia richiesta da ciascuno delle migliaia (ma potenzialmente, centinaia di migliaia) di dispositivi - necessari a costruire la rete Cloud - finisca poi con l'averne un impatto ambientale paragonabile a quello dei datacenter?>>*

<< In realtà no, e per un paio di motivi. Da un lato, si consideri che un singolo dispositivo consuma praticamente quanto un normalissimo router domestico; dunque un impatto pro capite o familiare che - sia dal punto di vista ambientale, sia da quello puramente "economico" che si legge in bolletta -, risulta davvero basso. Inoltre, dall'altro lato, non dimentichiamo che grande parte dell'energia che è richiesta e consumata per il mantenimento degli stabilimenti dei datacenter deriva dal mantenere costantemente attivi i sistemi di raffreddamento: un problema che per ovvie ragioni, a livello domestico, non sussiste e che consente perciò nel complesso un importante risparmio energetico.>>

N.3: *<<Si è parlato dell'abilità (e della necessità) di attrarre i talenti, a maggior ragione se si parla di start up in fase di "decollo". In Cubbit come si è agito per attrarre e selezionare le persone da portare a bordo del progetto?>>*

<<Tendenzialmente si è stati già agevolati dal fatto che il progetto, di base, piaceva e incuriosiva: ciò che quindi è stato poi fatto nel concreto, è stato anzitutto stimolare la presa di coscienza della nostra Vision, rendendo chiari gli obiettivi e ciò che ci si prefiggeva. Tutto questo però, facendo al contempo sentire coinvolte le persone. E' stato infatti successivamente importante (e tuttora continua ad esserlo) dare anche spazio ai talenti, senza soffocare spunti o modi di fare che possono dare un valido contributo all'intero progetto.>>

Parte 3 - III° WORKSHOP – Bologna, 20/09/2019 – *Gli ostacoli alla trasformazione digitale e Gap di conoscenza: il caso di una PMI*

Emilio Di Cristofaro – Associato A+network – Presentazione e finalità del seminario

I precedenti workshop tenutisi a maggio e giugno hanno avviato il discernimento del tema della Conoscenza, inteso come strumento chiave per cavalcare l'onda delle trasformazioni digitali e del 4.0. In particolare, per quanto concerne i contenuti: il primo workshop ha permesso di esaminare e fare riflessioni sul risultato del lavoro pubblicato dall'International Paper of Social Progress nel 2018, basato sulle linee di tendenza delle società attuali nell'affrontare le sfide del pianeta e le possibili conseguenze delle evoluzioni dei business; nel secondo incontro si sono invece potute confrontare alcune recenti startup di successo che hanno sviluppato i loro business sfruttando le opportunità digitali offerte dalle nuove tecnologie.

Oggi sono proprio queste tecnologie che supportano le imprese a fare Qualità, aiutandole ad essere maggiormente flessibili e a poter così competere su di un mercato che è sempre più globale. Tuttavia, allineare le conoscenze degli operatori a quelle effettivamente richieste dalle tecnologie digitali per una corretta applicazione non è facile, e rende anzi necessario mettere in atto processi complessi.

In questa sezione s'intende perciò presentare il caso di una singola PMI, attiva nel settore del packaging, che è attualmente impegnata in un profondo piano di trasformazione digitale: piano che viene attuato attraverso l'interpretazione di dati e informazioni ricavate dalla connessione dei centri di lavorazione/produzione con il "sistema di fabbrica", di cui verrà in seguito spiegata meglio la natura.

Oltre alla presentazione dell'azienda, Andi-Mec, da parte dell'Amministratore Delegato Paolo Venturi, che porterà anche testimonianza di alcune necessità di loro clienti, vi sarà modo successivamente di avere una panoramica delle potenzialità (e della versatilità) dei nuovi sistemi informatici anche da parte di loro fornitori, tramite l'intervento di Claudio Monari. Infine con Valte Cappellini, Direttore Generale di Projecta Engineering nel settore ceramico, vi sarà modo di comprendere ancora più a fondo come le nuove tecnologie possano essere d'aiuto ed impattare nell'ottimizzazione della Supply Chain.

La speranza con questo workshop è quella di riuscire a dare una risposta alla curiosità che riguarda il processo che le aziende hanno dovuto mettere in atto per allineare le conoscenze degli operatori a quelle richieste dalla trasformazione digitale, il tutto in diversi ambiti aziendali (partendo dal presupposto che molte aziende, ancora oggi, hanno una cultura organizzativa da industria 2.0.).

Paolo Venturi – AD Andi-Mec Srl – Le strategie di trasformazione digitale nel caso di una PMI

Scopo dell'intervento è capire quale percorso abbia intrapreso Andi-Mec nella sua trasformazione digitale, e cioè in particolare su qualche scelta si sia orientata e perché - soprattutto - abbia sentito l'esigenza di affrontare un cambiamento così importante di trasformazione digitale.

Anzitutto, come premessa, si parte col capire di quale tipo di realtà si sta parlando: Andi-Mec, situata ad Ozzano dell'Emilia (provincia di Bologna) ha una cinquantina di dipendenti ed un fatturato annuo sui 6 milioni di euro: essa fa parte di un piccolo gruppo industriale composto da 6 aziende, di cui uno stabilimento situato in Romania con un centinaio di dipendenti. L'azienda si occupa di realizzazioni di lavorazioni a controllo numerico conto terzi, producendo diverse componenti di macchine per il packaging. Altre società dello stesso Gruppo si occupano dell'assemblaggio e dell'impiantistica, e la capo gruppo Di.Co Service srl può quindi offrire la fornitura completa di macchinari e impianti anche molto complessi a Clienti che operano nei più svariati settori industriali, dal farmaceutico all'alimentare, dalla lavorazione della plastica a quella del tabacco.

Si tratta perciò di un'azienda contoterzista, il cui prodotto si può dire che sia in realtà la capacità di produrre i prodotti dei clienti.

Come molte altre aziende conto terzi, essa ricopre un ruolo chiave per i propri clienti, ruolo che tuttavia non è in alcun modo "alleggerito" o facilitato da quello che è il mercato "stressato" di oggi. Molte sono infatti le difficoltà che devono quotidianamente essere affrontate, e che contribuiscono ad un'importante complessità nella gestione aziendale dei processi: ed è questo l'ago della bilancia, il fattore che più ha inciso nel prendere la decisione di rinnovarsi tecnologicamente per ottimizzare la gestione interna. Ma quali sono queste complessità, nello specifico? Anzitutto, richieste di preventivi che esigono spesso tempi molto stretti, anche in periodi non del tutto conciliabili col poter dare una rapida risposta (es. periodi festivi); inoltre, non è raro che i clienti chiedano di lasciare parte della merce nei magazzini di Andi-Mec, con l'impegno a ritirarla in seguito (fattore che comunque incide sui costi aziendali della contoterzista); viene spesso richiesto di ottenere particolari tipologie di certificazioni, ad esempio di eco sostenibilità; altro fattore particolarmente incidente, gli ordini sono caratterizzati da un'estrema frammentazione, cioè si presentano in piccoli lotti o addirittura in pezzi singoli customizzati poi non più richiesti in seguito, quindi con una ripetibilità pressoché nulla (questa frammentazione degli ordini è spesso dovuta alla necessità dei clienti di evitare il più possibile giacenze a rischio di obsolescenza). Se a tutto ciò aggiungiamo il fatto che l'azienda conta un organico numericamente abbastanza limitato, e composto da risorse di almeno nove differenti nazionalità (con tutti gli eventuali problemi comunicativi correlati), appare allora chiaro come il funzionamento dell'intero processo sia tutto fuorché semplice, e che in tutto ciò

non ci si possa permettere la benché minima deviazione qualitativa dallo standard, pena la concreta possibilità di perdere importanti clienti. Proprio per questo, è assolutamente indispensabile che le informazioni siano tutte sempre facilmente (e rapidamente) reperibili, che siano ben conosciuti gli stati di avanzamento delle singole fasi della produzione, e che sia chiaro e giustificato il prezzo di vendita (per poter trattare con il cliente nel modo più consapevole ed efficace possibile).

E' quindi qui che interviene in aiuto la tecnologia, e che il passaggio ad un'organizzazione Industry 4.0 può realmente fare la differenza. In particolare, ciò per cui Andi-Mec ha optato, è stato l'integrazione di un Sistema Informativo di Fabbrica: come in parte il nome suggerisce, si tratta di un software che costituisce un collegamento tra il livello più puramente "di fabbrica" - o di produzione - e l'area gestionale, permettendo quindi un'interfaccia ottimale tra le due macroaree, con tutti i vantaggi a ciò correlati.

Quali sono questi vantaggi? La possibilità di far circolare informazioni nel modo più semplice, veloce (addirittura immediato) e preciso possibile; garantire la massima tracciabilità delle singole azioni degli operatori e di conseguenza dello svolgimento dei processi e delle fasi della lavorazione delle componenti; raccogliere un grandissimo numero di informazioni rilevanti, non solo di tipo statistico, ma anche (e soprattutto) tecnologico; predisporre le condizioni per il change management. Ma come è possibile tutto questo? Il software, collegato in maniera integrata a tutte le macchine (nel caso specifico di Andi-Mec venti centri di lavoro di vario tipo: orizzontali, verticali, a 5 assi e torni multitasking) permette sostanzialmente di monitorare in modo costante quali macchine sono attive, quali non utilizzate, e quali in uso ma temporaneamente fermate dall'operatore per apporre aggiustamenti ai pezzi; consente poi di sapere quale operatore specifico sta operando su una data macchina, e per quanto tempo/ore al giorno; inoltre, in quale fase del ciclo di lavorazione si trova il pezzo. Tutto ciò è possibile perché con il sistema si interagisce: ogni dipendente nel momento in cui inizia una certa fase o attività, tramite una sorta di lettore touch avvisa il sistema dell'inizio (o viceversa del compimento/risoluzione) della sua azione. Appare così chiaro come le possibilità di monitorare e comprendere meglio il funzionamento della propria filiera produttiva diventi un plus di notevole valore: basti pensare al controllo dei costi di produzione. Con l'integrazione di un sistema informativo di fabbrica come questo, si può conoscere esattamente il costo uomo/macchina, quali fasi produttive risultano più dispersive in termini di tempo e quindi quali sono ottimizzabili, quali persone dimostrano in media migliori performance, da cosa deriva il costo finale di un singolo pezzo (ovvero, avere una chiara e precisissima visione del costo di ciascuna fase, cosa utilissima soprattutto in fase di vendita e rapporto con i clienti), e molto altro ancora; le attività di Lean e di Cost Controlling risultano insomma parecchio avvantaggiate.

Un altro aspetto rilevante di tutto questo sistema, è che il Software può (e deve) essere personalizzato sulla base delle esigenze aziendali, che naturalmente

sono molto diverse da realtà a realtà. Una PMI quale è Andi-Mec, si diceva prima, lavora prevalentemente con clienti che piuttosto spesso richiedono pezzi unici e singoli, o su piccoli lotti: il sistema quindi si adatterà a questo tipo di produzione, tarando di conseguenza anche la rilevanza dei dati ai fini statistici, e fornendo una documentazione precisa anche di dati che tendenzialmente hanno scarsa significatività statistica ma che possono essere utili - ad esempio - per il presetting delle macchine.

Claudio Monari – Presidente Celtis Srl – Il MES come strumento chiave a garanzia della qualità e della flessibilità

Celtis è una società di software bolognese con circa 20 anni di storia, in grado di fornire soluzioni adeguate alla gestione ottimale dei processi, soprattutto per aziende di stampo produttivo; attualmente conta circa 120 clienti attivi, uno dei quali è proprio Andimec di cui si è finora trattato. Quando si parla di 'soluzioni', si fa riferimento non solo al servizio di integrazione o installazione di prodotti terzi, in particolare un Mes e il prodotto Opera della società Open Data (di cui Celtis è distributore), ma anche all'introduzione di un ERP pensato appositamente per le PMI.

Nell'ambito dei sistemi MES l'idea che viene messa in atto è quella di creare un efficace e funzionale collegamento tra il livello della fabbrica (produzione) e l'area più prettamente gestionale (il sistema informativo di fabbrica).

Si tratta quindi di una soluzione a 360° completa ed integrata: essa permette di far dialogare Quality Management, Production Management, Material Management, Device Management e Maintenance Management, il tutto in modalità online.

Si può immaginare, anche per chi non abbia mai avuto modo di applicarlo o vederlo in funzione, quali possono essere gli innumerevoli vantaggi portati da un simile software (anche se alcuni sono già pocanzi stati espressi dal rappresentante di Andimec): una gestione completa di tutti i flussi informativi; una costante interconnessione orizzontale; il monitoraggio (anche in tempo reale) dei dati, e la loro analisi successiva; ma ancora, la limitazione dell'uso della carta (l'ufficio Tecnico può ad esempio visionare i progetti tramite un palmare, e ruotare il disegno o manipolarlo secondo l'esigenza, senza più necessariamente avere bisogno di un grande foglio su cui riportare e studiare il disegno), e la possibilità per il software di essere utilizzato in multilingua, per venire incontro alle necessità di quelle aziende che impiegano personale diversificato sotto l'aspetto linguistico. Se a tutto ciò si aggiunge il fatto che OperaMES garantisce continuamente la possibilità di richiedere un supporto locale per qualsivoglia evenienza, e che - nonostante la sua complessità - esso sia del tutto flessibile e personalizzabile in base alle esigenze, appare chiaro come esso rappresenti un nuovissimo strumento chiave per una gestione aziendale ottimale.

Ci si potrebbe però chiedere: quali sono le reali potenzialità di questo strumento? Ovvero, cosa permette di fare, nel concreto, per le singole aree?

Premesso che l'obiettivo comune a tutti i reparti coinvolti sia quello di avere in ogni momento una visione globale di ciò che sta accadendo, ciascuna area aziendale presenta però una o più esigenze specifiche da soddisfare. Motivo per cui il software è suddiviso in moduli, ognuno pensato e costruito sulle necessità dei singoli reparti.

Per quanto concerne la Produzione ad esempio, si tratta di poter disporre di una pianificazione avanzata e della relativa schedulazione, di poter usufruire di un calcolo OEE (indice di utilizzo) e di analisi di performance, di garantire un monitoraggio in tempo reale anche tramite una postazione web monorisorsa, e via dicendo: tutte attività che il nuovo software è in grado di svolgere ottimamente. Se invece si parla del Material Management, ovvero della gestione e movimentazione dei materiali, sono necessarie altre funzioni: tra di esse, fornire informazioni precise sulle singole e diverse ubicazioni, sulla tracciabilità, sul garantire un'interfaccia con eventuali magazzini automatici; la Qualità viceversa ha maggiori esigenze per quanto concerne conformità dei prodotti, registrazioni degli esiti dei collaudi, controllo continuo dei processi in relazione ad alcuni parametri specifici, ecc.: attività che vengono coadiuvate (o interamente gestite) proprio dal software. Per l'area Manutenzione, si rendono disponibili diversi calendari (uno per la manutenzione preventiva, uno per quella accidentale sulla base di eventuali guasti, ed un altro - che però è ancora da sviluppare ed implementare nel migliore dei modi - sulla manutenzione autonoma predittiva), in modo da avere sempre monitorati gli stati dei macchinari ed aiutare gli operatori.

Buona parte di tutto ciò è reso possibile grazie al modulo Device Connection, un'interfaccia comune a tutti i moduli (un'interconnessione sviluppata dal software) che permette di collegare contemporaneamente tutti i moduli alle macchine.

Valte Cappellini – DG Projecta Engineering Srl / Siti B&T Group – Il potenziamento della Supply Chain attraverso la trasformazione digitale

Il Gruppo Tarozzi è inserito nel settore ceramico. Al suo interno, Valte Cappellini segue Projecta Engineering in qualità di DG: si tratta di una piccola azienda che fattura sui 25 milioni annui e che produce macchinari digitali che lavorano direttamente sulle piastrelle. Il settore ceramico obbliga ad una continua customizzazione, sia perché nasce sempre qualcosa di nuovo con il quale restare al passo, sia perché i formati e le decorazioni/geometrie delle ceramiche richiedono di per se stessi una personalizzazione intrinseca. Perciò ogni macchina prodotta può avere una sua peculiarità, sia dal punto di vista meccanico che dal punto di vista del software: un'alta domanda di personalizzazione del prodotto richiede infatti che tanti e diversificati siano i macchinari in produzione, in questo caso quasi 100 macchine tutte differenti.

Inoltre, i clienti sono per lo più esteri: nello specifico, provengono soprattutto da Paesi in via di sviluppo e caratterizzati da clima caldo (i Paesi freddi poco prediligono l'uso della ceramica per gli interni, se non ad esempio per bagni o cucine); ciò implica che anche i materiali e le argille da utilizzare cambino, andando nuovamente ad impattare sul tipo di macchinario da utilizzare.

Questi non sono però gli unici problemi che si pongono in un settore delicato come quello ceramico: basti pensare al trasporto della merce, ed alla difficoltà che esso comporta (oltre ad essere fragili, le ceramiche hanno anche un peso particolarmente elevato che incide sulla scelta dei mezzi e sui costi).

Si tratta insomma di un settore piuttosto complesso, con tanti variabili: e come ogni settore con delle complessità, è naturale che diventi necessario studiare e porre in atto dei miglioramenti laddove se ne intravede la possibilità. Su questa scia si stanno perciò oggi sviluppando moltissimi nuovi software gestionali, che permettono di utilizzare tutte le potenzialità della tecnologia moderna: potenzialità che vengono concretizzate ed applicate nell'ottica di un miglioramento dei processi aziendali e della Supply Chain.

Certamente, non tutte le aziende possono permettersi un Ufficio dedicato Tempi&Metodi (la stessa Projecta ha possibilità di investimenti limitati in questo senso), per cui le soluzioni digitali possono in questi casi venire in aiuto. Affinché il passaggio avvenga e sia il più efficace possibile, bisogna però spesso vincere alcune resistenze, che possono concretizzarsi o all'esterno in una criticità di adeguamento dei fornitori, oppure internamente, ad es. in un ambiente non del tutto favorevole ai cambiamenti – soprattutto tecnologici -. Si pensi a potenziali difficoltà riscontrate dai menù giovani, o al fatto che i nuovi software debbano interfacciarsi con sistemi informativi più obsoleti o non del tutto adeguati. Per tutta questa serie di motivi, è fondamentale che le soluzioni digitali presentate permettano una gestione ottimale (ed il più possibile flessibile ed adattabile al modello aziendale).

Le aziende dal canto loro, oltre a contare sull'aiuto delle tecnologie digitali, possono coagire nella strategia focalizzandosi su di una (facendo sì di conciliare nel modo migliore una produzione massiva con prodotti customizzati).

Domande e Risposte

N.1: <<E' chiaro come Andi-Mec abbia creato parte del proprio valore aggiunto su una forte flessibilità dell'intera loro filiera (si parlava di come spesso debbano venire incontro alle esigenze di clienti che chiedono pezzi in lotti molto piccoli o addirittura con replicabilità nulla, riuscendo tuttavia a soddisfarli in modo ottimale). Questa grande flessibilità porta con sé però una serie di "svantaggi", o meglio, di difficoltà quotidiane non indifferenti nella gestione del ciclo produttivo. Mi chiedo allora, quali sono invece i vantaggi?>>

<<Può forse sembrare banale, ma uno dei principali vantaggi è proprio quello più fondamentale: non perdere i clienti, e acquisirne di nuovi. Abbiamo ormai preso atto che i ritmi di lavoro sono molto cambiati rispetto al passato; per cui anche sul piano della velocità di consegna e del poter prendere in carico ordini non facilmente accettabili da altre aziende (meno flessibili sul piano produttivo), si nasconde quel "Quid" in più che a parità di prodotto può però portare il cliente a preferirti e ad affidarsi a te.>>

N.2: *<<Rispetto all'accettazione del nuovo sistema gestionale Opera MES, si sono riscontrate differenze in funzione dell'età o della nazionalità degli operatori? In futuro vi orienterete su altri tipi di profili?>>*

<<In realtà le differenze non sono state troppo rilevanti; naturalmente i nativi digitali hanno avuto fin da subito una maggiore dimestichezza, ma dopo poche ore di training ed affiancamento, anche le persone meno avvezze hanno subito imparato ad utilizzarlo, e soprattutto senza opporre resistenze al cambiamento. Il fatto che poi il gestionale permetta di essere utilizzato in diverse lingue non ha reso il passaggio difficile nemmeno per persone di altra nazionalità. Non credo che in futuro ci orienteremo in modo diverso nelle assunzioni: l'importante è che le persone dimostrino sempre curiosità, soprattutto i giovani (cosa purtroppo non scontata).>>

N.3: *<<I dati (soprattutto quelli in tempo reale) che il gestionale è in grado di estrarre, in particolari quelli sui rendimenti o sull'attività delle macchine, sono fruibili solo dalla Direzione oppure risultano visibili a tutti?>>*

<<Tutti questi dati sono condivisi, in particolar modo tra gli operatori. L'idea, che stiamo pian piano predisponendo, è quella di collocare in ogni Reparto degli schermi che riportino l'andamento in tempo reale. Riteniamo positivo che i singoli addetti possano visualizzarli, poiché l'ottica è quella che – prendendo spunto dai colleghi più attivi o meritevoli – tutti si muovano verso una forma di competizione sana, che porti all'automiglioramento e alla consapevolezza dell'efficienza del reparto. Qualora per qualcuno si dovesse innescare il comportamento inverso (es. nel vedere un collega che lavora meno del dovuto, si pensa di adeguarsi tutti ad un ritmo più lento), è chiaro che si renderà necessario pensare ai dovuti provvedimenti. Ma non è questo l'obiettivo, e non andando a giovare a nessuno non siamo preoccupati che ciò possa verificarsi.>>

Parte 4 - IV° WORKSHOP – Bologna, 25/10/2019 – *StartUp che non ce la fanno: Quali sono le cause? Come rimediare?*

Sergio Pezzoli – Associato A+network – Presentazione e finalità del seminario

Quest'ultimo workshop, pur seguendo la linea tematica definita per il programma 2019 - la Conoscenza -, si concentrerà tuttavia su una sua inusuale sfaccettatura, raramente trattata: cosa accade quando queste conoscenze mancano, e quindi si finisce con lo sbagliare qualcosa. In particolare: cosa accade quando una nuova impresa o startup sbaglia qualcosa nel processo di avvio o di sviluppo? E soprattutto, come si deve affrontare l'errore commesso per non cadere nel baratro, ma anzi risollevarsi con maggiore consapevolezza e con più strumenti di cui far tesoro?

Il tema del fallimento è al centro dell'incontro odierno, poiché se è vero che sempre si parla e si sente parlare dei successi (della vita privata e personale, ma anche sul piano imprenditoriale o del Business), è altrettanto vero che questa facciata altro non è che l'apparenza, ovvero ciò che si vuole trasmettere all'esterno, ma che non dà una rappresentazione fedele di quello che è stato il percorso compiuto per arrivare fino a quel punto: un percorso senz'altro cosperso di dubbi, errori, decisioni sbagliate. In altre parole, un viaggio costellato di piccoli o grandi fallimenti che hanno tuttavia permesso di sviluppare maggiore consapevolezza e conoscenza (appunto la tematica chiave affrontata quest'anno dall'Associazione A+Network) utile al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Lucia Chierchia di Gellify porterà una panoramica nel nuovo contesto in cui le Startup di oggi si trovano a muoversi, un contesto fortunatamente sempre più orientato all'Open Innovation e in cui l'errore, se gestito tempestivamente e con metodo, può diventare fonte di utile esperienza.

La ricercatrice Dott.ssa Pierangela Giustetto porterà un caso concreto esemplificativo di un insuccesso, quello della propria startup, per capire cosa è andato storto, cosa è stato appreso dall'esperienza, e come tuttavia è stato possibile ricomporre i pezzi del lavoro svolto e ricominciare in modo più consapevole.

Federico Strollo spiegherà il recente fenomeno delle FuckUp Nights, incontri dedicati al racconto degli insuccessi d'impresa, e del perché essi si siano diffusi con tanto vigore negli ultimi anni.

L'ex docente universitaria Federica Corrado, oggi fondatrice della prima Scuola Italiana del Fallimento, porterà anch'essa la propria esperienza di vita, dando un'idea di come tutte le situazioni - anche le più negative - si possano osservare anche da una diversa prospettiva, per coglierne appieno gli insegnamenti.

Infine grazie a Valerio Pappalardo sarà possibile scoprire il progetto Icaro, promosso all'interno della Fondazione Golinelli, che mette in comunicazione giovani ed aziende creando una sorta di palestra imprenditoriale, ovvero un contesto in cui non solo l'errore è ammesso, ma ha conseguenze negative minime e offre viceversa grandi potenzialità di apprendimento.

Lucia Chierchia - Managing Partner Gellify - Nuove sfide dall'ecosistema delle startup

La società odierna – soprattutto nel nostro Paese, ma potremmo anche dire in Europa in generale – è, per questioni culturali, particolarmente spaventata dal 'fallimento': ciò viene percepito diversamente in altri paesi, come negli U.S.A., dove esso non costituisce un tabù, bensì uno strumento di crescita personale e dove è pertanto universalmente accettato. Anche in Italia e nel vecchio continente bisognerebbe cominciare ad entrare nell'ottica che il fallimento fa parte delle 'regole del gioco', a tutti gli effetti; eppure, nel piccolo di ciascuno come sul piano aziendale, si parla ancora molto poco degli insuccessi, che pure sono alla base di molti progetti innovativi. Fortunatamente si sta aprendo pian piano qualche spiraglio nel cambiamento di mentalità.

Quando si parte con l'idea di creare o apportare qualcosa di nuovo (sia in un contesto aziendale già consolidato sia nella creazione vera e propria di una startup), il primo obiettivo è costruire un proprio vantaggio competitivo; per fare ciò, si cercano e si assumono notoriamente persone brillanti e competenti. Questi talenti si trovavano per lo più all'interno di laboratori scientifici, e la scarsa collaborazione degli anni passati con le Università (viste allora come organi puramente accademici invece che come incubatrici di idee) difficilmente dava accesso a queste risorse. Oggi la tendenza è inversa, e sono le realtà che non dialogano con gli enti formativi ad essere considerate al pari di 'castelli chiusi'. I ricercatori skillati all'interno degli ambiti accademici sono invece diventati d'altro canto più disponibili e più mobili, poiché l'intero ecosistema è cambiato e le aziende tendono a fare maggiori investimenti (si sta assistendo ad una crescita del Venture Capital Market).

La conoscenza è quindi diventata un prodotto globale: ciò ha fatto sì che oggi sia l'accesso alla competenza esterna ad essere diventato il vero vantaggio competitivo; avvalersi solamente delle risorse interne tende a non pagare più come un tempo, poiché tutte le competenze esterne – se non sfruttate dall'interessato – saranno presto sfruttate da un'altra impresa o startup. Il cambiamento di mentalità che è quindi necessario adottare, e che fortunatamente è tutt'oggi in espansione, è quello che sta alla base del complesso meccanismo dell'Open Innovation. In questo contesto, le Startup possono sia diventare preziose alleate sia rischiare di diventare velocemente dei competitors, se non si è in grado di leggere il loro potenziale. Ecco dunque come il valore aggiunto di un nuovo progetto può venire dall'unione dell'impiego di nuove tecnologie con le competenze aggiuntive del mondo

esterno all'impresa interessata, in concomitanza con lo sviluppo su nuovi mercati.

La chiave è restare flessibili e mettere in pratica nuove alleanze, perché solo dall'esterno è possibile assumere punti di vista nuovi e raccogliere tutte le informazioni che mancano: senza informazioni diventa infatti molto più difficile e rischioso prendere decisioni, e proprio l'immobilità rappresenta uno dei rischi maggiori per qualsiasi tipo di Business. Per fare questo passo, bisogna vincere una notevole serie di barriere culturali: la sindrome del "non inventato qua", ovvero l'alone di sospetto su tutto ciò che è stato creato da altri (presupposto che fa naufragare le possibilità di dialogo); il paradigma della proprietà intellettuale (IP Paradigm), cioè la convinzione di dover a tutti i costi possedere un brevetto su una data creazione/idea (si ricordi invece che nel mondo odierno il focus principale non è più il possesso di una creazione, ma il saper governare la proprietà intellettuale); infine la paura della diversità, che nasce dall'ignoranza (nel senso di "non comprensione" dell'altro, poiché non si è in grado di capire e conoscere da dove trarne valore). Quest'ultima barriera può diventare particolarmente invasiva quando un'azienda si trova ad interfacciarsi con una startup, poiché spesso nelle startup - per errore dovuto ad inesperienza - le competenze dei membri non vengono messe alla luce fin da subito, creando difficoltà nel capirne il potenziale; certo è che, oltre ai pregi, anche le difficoltà di una startup alleata vanno messe subito in chiaro, per evitare un successivo blocco da parte dell'azienda partner e rischiare di far fallire eventuali accordi.

L'applicazione di una corretta metodologia di approccio può avvenire - da parte degli imprenditori o degli startupper - in modo spontaneo, oppure avere bisogno di una spinta, di un piccolo spianamento della strada: Gellify si occupa di questo, facendo da intermediario con il suo processo di 'gellificazione'. Cosa significa? Si può immaginare il processo di sviluppo di un'idea come un passaggio fisico di stato dallo stadio gassoso a quello solido: il passaggio più arduo è quello dal liquido al solido, poiché bisogna avvicinare le molecole fino a renderle compatte con forti legami (fuor di metafora, bisogna porre rimedio a delle potenziali falle o gap nel processo, lato azienda); il gel è ciò che unisce queste due forme/stadi della materia. Come si attua questo passaggio a livello pratico? Gellify si occupa di dare supporto per quanto concerne eventuali investimenti (qualora siano necessari), oppure - se la difficoltà non è di natura economica - di capire dove risiede il vero problema, fino a dare un obiettivo concreto (solido, appunto) cui puntare, e che possa essere ritariato durante l'intero percorso.

Il messaggio che con questo intervento si è voluto veicolare è che il fallimento fa in realtà parte del gioco, e che non va vissuto come un dramma o come un ostacolo insormontabile; è anzi importante che in una certa misura sia presente nello sviluppo di un business o di un'idea, e vi sono realtà che possono aiutare a capire dove risiede il problema; fondamentale è che questa presa di coscienza porti ad un valore aggiunto e che ciò avvenga nel modo più rapido possibile.

Pierangela Giustetto - Ricercatrice presso il Dipartimento Biotecnologie Molecolari dell'Università di Torino - Difficoltà di una startup nel settore delle nuove biotecnologie

Scopo di questo intervento vuole essere il rendere partecipi del come si è arrivati ad un 'quasi fallimento' di una startup, avvenimento che di solito ci si guarda bene dal voler mettere in mostra; eppure, la serie di scelte e decisioni – prese purtroppo inizialmente sull'onda dell'entusiasmo, in modo non del tutto informato e consapevole – che ha portato a questo insuccesso è importante renderle note, anche per permettere ad altri di non incappare nei medesimi errori: il mancato successo è stato in questo caso, per la Dott.ssa Giustetto e per il suo team, un'opportunità di fare ampia esperienza di un mondo prima pressoché sconosciuto, quello del fare Business. Non vi dovrebbe mai essere remora a parlare di cose che non sono andate come ci si era prefigurati (anche se la società occidentale odierna sembra inculcare questo sentimento) bensì cogliere dall'errore un insegnamento per il futuro, e - tramite il tramandare l'esperienza vissuta - magari far sì che i propri sbagli non diventino quelli di qualcun altro.

La Dott.ssa Giustetto, ricercatrice presso il Dipartimento di Biotecnologie Molecolari dell'Università di Torino, è ideatrice assieme ad alcuni suoi collaboratori della startup Freedom Waves: lo strumento al centro della startup è un macchinario con impiego nel settore biomedicale, in grado di combinare l'effetto di trattamenti ad ultrasuoni pulsati con l'impiego di farmaci vettorializzati e a mezzo di contrasto; si tratta in sostanza di uno strumento davvero poco invasivo che può essere impiegato su pazienti con diverse patologie, soprattutto nella lotta contro i tumori, minimizzando i possibili effetti collaterali della terapia.

Poiché le premesse erano molto buone, in quanto la squadra risultava piuttosto eterogenea (comprendendo chimici, fisici e biotecnologi), l'apparecchio funzionava, e le prospettive di poter dare un contributo positivo in campo medico animavano profondamente gli ideatori, si concretizzò anche il pensiero di mettere in piedi una vera e propria startup. All'inizio si trovò un piccolo finanziatore, ma presto l'idea fu quella di partecipare ad un evento organizzato dal Politecnico di Torino per intercettare imprenditori e Business Angel che, interessati al progetto, volessero farvi sopra degli investimenti; effettivamente gli investitori si trovarono, e apparirono anche piuttosto entusiasti. Tuttavia instaurare e portare avanti questo tipo di rapporto non è mai banale, poiché è fin da subito di fondamentale importanza che i due mondi parlino una stessa lingua e che riescano perciò a comunicare e comprendersi; le visioni devono essere allineate, il progetto dev'essere condiviso e – prima di tutto – un progetto ben chiaro deve esistere. Qui si pose uno dei primi ostacoli, poiché se da un lato il macchinario in sé ed il sogno della startup erano del tutto vividi e chiari nella mente dei ricercatori, mancavano però le conoscenze per costruire concretamente un progetto consolidato da portare avanti step by step; la stesura di un Business Plan e la sua messa in atto costituirono quindi fin da

subito un importante problema, così come le questioni inerenti al brevetto e le successive emergenti 'non applicabilità' dei prototipi, che si tradussero essenzialmente in "non business". Il tempo passava velocemente, e ben presto un altro problema risultò proprio essere la mancata velocità nell'agire; se dopo 3 anni si è ancora in una fase del tutto sperimentale (o peggio, se la fase sperimentale non è iniziata), nel mondo del business si risulta già obsoleti, e la credibilità comincia a venire meno, così come l'interesse di potenziali investitori - che si chiedono lecitamente quali intoppi non stiano facendo avanzare il progetto -. Oltre alla difficoltà nel trovare fondi, i ritardi sono pericolosi anche per un altro motivo, e cioè per il fatto che danno tempo a potenziali competitors di elaborare progetti simili al proprio, dunque in buona sostanza di 'rubare' la fetta di mercato su cui ci si voleva concentrare. Per evitare di perdere tempo ed opportunità è quindi buona norma mantenersi costantemente concentrati sull'obiettivo, mantenendo sì alto l'entusiasmo proprio e dei collaboratori, ma al contempo restando il più razionali possibile.

In questo caso, ciò che ha dato un ultimo pesante fendente al progetto della startup è stata la scelta sbagliata di un socio in particolare, che aveva purtroppo interessi puramente personali e lo scopo di approfittarsi di una situazione non del tutto rosea. Nonostante le tante avversità affrontate, la startup è riuscita a risollevarsi ed oggi è ancora viva: anche se con tempistiche molto dilatate rispetto a quelle originariamente immaginate, sta continuando il suo percorso di crescita; purtroppo non tutte le startup che incappano in errori di percorso simili sono così fortunate da riuscire a rimettersi in piedi. La rinascita di Freedom Waves è stata invece resa possibile anche grazie alla forte determinazione della sua fondatrice, la Dott.ssa Giustetto, la quale reduce dall'insuccesso ha deciso di raccogliere tutto ciò che di buono era stato fatto e di rialzarsi, questa volta con molta più consapevolezza; la componente del sogno, anima del progetto, è naturalmente rimasta, ma con una ben definita pianificazione a segnare il cammino e con alleati professionali al proprio fianco. Un'altra importante lezione appresa ha infatti riguardato la scelta di chi portare a bordo e le modalità con cui farlo; di assoluta importanza è sempre il chiedere referenze su potenziali collaboratori, soci e investitori (onde evitare dolorose scottature che possono anche costare care) ed affidarsi ad intermediari o consulenti di comprovata professionalità ed esperienza, che possano dare un supporto qualora manchino le competenze pratiche per mettere in piedi un business.

Federico Strollo - Fondatore Associazione Quadrante - Celebrare gli insuccessi e imparare dagli errori: Il Format delle Fuck Up Nights

Fuckup Nights è un movimento globale e una serie di eventi che condividono storie di fallimenti professionali. Ogni mese, in eventi in tutto il mondo, lo scopo è far alzare da tre a quattro persone davanti a una stanza piena di estranei per far condividere il loro insuccesso. Le storie del business che fallisce e va in fumo, l'accordo di partnership che va male, il prodotto che deve essere ricordato: tutto viene raccontato.

Perché raccontare le storie di insuccesso? E' ancora un dato di fatto che sull'insuccesso e sull'errore pesa un vero e proprio stigma che oltre a costituire un ostacolo psicologico per chi ne è colpito, non permette di vedere nell'errore un'opportunità di miglioramento e conoscenza.

Come abbattere questo muro? Parlare di problemi, di insuccessi e di paure che ne possono derivare è il modo migliore per affrontare la situazione di disagio, poiché permette da un lato di trovare uno sfogo alla normale frustrazione che segue un fallimento, e dall'altro di non farci sentire soli, bensì di capire che l'errore è più comune di quanto si pensi e che, soprattutto, è superabile e può addirittura insegnare qualcosa. Da questa idea è nato il movimento - oggi globale - delle FuckUp Nights, incontri durante i quali i partecipanti possono condividere le loro storie di insuccesso davanti ad una platea di ascoltatori. Nata in Messico nel 2012, FuckUpNights conta ad oggi capitoli in oltre 300 città in 90 Paesi, e ha raccontato oltre 15.000 storie di fallimento a più di 1.000.000 di partecipanti.

Parallelamente agli incontri mensili, è nata la Fuckup Knowledge (precedentemente conosciuta come The Failure Institute), il braccio di ricerca di Fuckup Nights. Data la crescente quantità di casi documentati di fallimento a cui è stato possibile avere accesso, è stata assunta sia la missione sia la responsabilità di condividere tali informazioni attraverso studi e pubblicazioni. La missione è chiara: voler aiutare i responsabili delle decisioni a prendere decisioni più informate su aziende, università e politiche pubbliche.

Perché esiste la conoscenza del fallimento? La letteratura è ampia in materia di imprenditorialità e affari; tuttavia, l'attenzione è centrata su casi di successo; il fallimento aziendale in quanto tale, è stato sottovalutato come oggetto di studio in diversi articoli, e questa situazione ha creato una carenza di informazioni nei database. L'obiettivo è incoraggiare lo studio di questo argomento e comprendere la rilevanza che ha la documentazione e la ricerca del fallimento.

I partners del Failure Institute sono alcuni tra i più rilevanti nel panorama dell'impresa moderna, passando da Google, a Microsoft, a Philipp Morris, ad altre; questo, ancora una volta, a dimostrazione che parlare dei fallimenti non solo è un'esigenza sentita, ma che è anche utilissimo farlo.

Attiva dal 2016, FUN Bologna ha organizzato ad oggi 6 incontri 'master' in collaborazione con Bologna Business School (BBS), TIM WCAP e ALMACUBE in cui ha affrontato le cause di insuccesso nel mondo degli Spin-Off universitari in particolare nel settore Life Science e BioTech.

Solamente attraverso la conoscenza (per ricollegarsi anche alla tematica di A+Network di quest'anno) dei nostri precedenti errori è possibile imparare qualcosa da essi, o - nel caso peggiore - ad "imparare ad apprendere" dagli errori.

Francesca Corrado - Fondatrice Scuola del Fallimento - Presentazione del libro "Il fallimento è rivoluzione" - Brindare agli sbagli perché sono l'occasione di scoprire i propri limiti, ma anche i propri talenti. Un metodo concreto per accettare se stessi e reinventarsi, creando qualcosa di nuovo

Partire dall'esperienza personale può essere un buon modo per capire quanto una situazione - buona in principio ma poi evolutasi in modo parzialmente o totalmente negativo - possa in realtà costituire un punto di partenza in grado di far nascere nuove idee, di far partorire spunti di riflessione, nonché di far scoprire parti di noi stessi che non conosceamo ma che ci hanno permesso di far emergere tutta la nostra energia e voglia di rimetterci in gioco, finendo con l'arricchirci nell'esperienza. Per questo Francesca Corrado - ex Professoressa nel Dipartimento di Economia dell'Università di Modena, oggi Presidente della Scuola del Fallimento ed autrice del libro "Il fallimento è rivoluzione" - inizia raccontando parte della propria storia: in un periodo particolarmente felice ed appagante della propria vita, che sembrava in quel momento potesse durare a lungo (un contratto con l'Università, una propria start up tra le mani, una famiglia unita ed una vita sentimentale tranquilla), in sostanza proprio all'apice di quella stabilità che ciascuno cerca nella propria vita, una serie di cambiamenti inattesi e - solo in minima parte - concatenati hanno portato ad un totale stravolgimento dei fatti. Nell'arco di pochi mesi si sono così concretizzati mancati rinnovi lavorativi, la liquidazione della sua start up, ed una serie di problemi familiari piuttosto gravi (su tutti, l'aggravarsi della malattia del padre). Attraversato ed elaborato un primo periodo di sconforto ed iniziale non accettazione, in lei ha pian piano preso forma l'idea che tutta questa serie di sfortunate vicissitudini poteva essere vista da un'altra prospettiva: a maggior ragione considerando che ogni parola e pensiero da noi formulati esercitano un potere significativo sulla mente stessa, e saper gestire nel modo corretto l'aspetto razionale, quello emozionale e delle aspettative, diventa fondamentale per non perdere di vista se stessi, i propri bisogni e i propri obiettivi.

Fondamentale è stato prendere coscienza che, un po' come il tracciato cardiaco elaborato da un elettrocardiogramma si definisce visivamente in una retta zigzagante caratterizzata da alti picchi e depressioni, così tale moto altalenante è in realtà alla base di tantissimi elementi che possiamo facilmente incontrare nella vita quotidiana (lo stesso andamento dell'economia, ad esempio, viene rappresentato in modo molto simile); non solo quindi il fatto che esistano momenti di contrazione e momenti di rilassamento è del tutto normale, ma anzi, è fondamentale affinché l'intero sistema considerato stia in equilibrio e mantenga una sua stabilità; s'intenda stabilità come prodotto di un binomio dinamico "alto/basso", e non come stasi, che invece identifica piuttosto qualcosa di perennemente fermo e privo di stimolo.

Si può quindi decisamente affermare che nella vita, tanto legata alla sfera personale quanto a quella professionale o della propria impresa, alcuni comportamenti siano totalmente da evitare, se si vuole avere quella spinta in

più necessaria ad uscire da una sterile (quanto pericolosa) stasi: pericoloso è vivere sempre nella propria zona di comfort, non aprirsi verso l'innovazione, rifiutare le sfide, accettare le inefficienze ed attribuire gli errori ad 'altri', perdere di vista la realtà dei fatti e diventare eccessivamente ottimisti o pessimisti.

Il fallimento è un fenomeno che accomuna tutti, e tendenzialmente è per tutti molto più frequente delle vittorie, che tuttavia sono le più pubblicizzate. Eppure, quanti grandi imprenditori - o persone di successo, più genericamente - di oggi, hanno commesso errori in passato, o sono stati considerati in alcune circostanze 'non abbastanza', collezionando fallimenti e rifiuti? L'impero di Walt Disney o la celebre saga di Harry Potter non sarebbero certamente oggi famosi in tutto il mondo se i loro ideatori si fossero fermati al primo stop imposto da altri. E' quindi importante imparare a vivere - e a considerare - il fallimento, sia proprio che altrui, come un cosmo che apre spazio a opportunità, creatività, riflessione, perseveranza, pienezza, scoperta, innovazione, apprendimento, e molto altro ancora. Ciò vale sia per un singolo sia per un'impresa o start up in avvio: in quest'ultimo caso in particolare, la trasformazione dell'insuccesso in un'opportunità di crescita diventa possibile solo seguendo una ricetta di apertura mentale, che prevede l'accogliere gli errori (e non rifiutarli), analizzare gli sbagli commessi ma al contempo accettare i feedback esterni, allenare continuamente le proprie competenze creative, e ricordarsi di riservare un piccolo fondo/budget per la sperimentazione, così da non temere le possibili conseguenze (anche economiche) di un errore, il quale invece diventa in questo caso previsto e con rischio calcolato - dunque gestibile e in parte innocuo - .

Lo scopo stesso della sua Scuola, che è la prima Scuola del Fallimento in Italia, è infatti non quello di insegnare a non sbagliare, ma anzi, a sbagliare in modo migliore e più efficace.

Valerio Pappalardo - Fondazione Golinelli - Il progetto ICARO e la "Gestione dell'errore nell'ignoto"

Il progetto Icaro, nato nel 2016 all'interno del contesto della Fondazione Golinelli in collaborazione con le Università, si potrebbe definire come una palestra di imprenditorialità, dove - in metafora - i giovani partecipanti possono mettere in campo le proprie competenze e attraverso l'allenamento apprendere nuove tecniche, sperimentare, e naturalmente sbagliare senza il rischio di farsi male davvero.

Lo scopo è avvicinare gli studenti Universitari alla cultura d'impresa, puntando a realizzare progetti o soluzioni concrete in un'ottica di totale open innovation all'interno di un contesto aperto alla 'contaminazione'; sarebbe anzi meglio usare una parola dalla connotazione nettamente più positiva, ed affermare che il progetto Icaro si basa sull' "impollinazione": come non è possibile la vita senza la laboriosa attività delle api, così oggi non è possibile

fare impresa senza guardare fuori dai propri confini, siano essi quelli del proprio stabilimento o più ampiamente del proprio paese.

Il progetto prevede 8 team di giovani studenti che lavorano con 4 aziende per volta (alcune delle partecipanti sono state ad es. Camst ed Alce Nero): per 6 mesi sviluppano progetti di diversa natura, basati su problemi od esigenze aziendali reali, all'interno di laboratori dedicati e sotto la guida dello Staff della Fondazione, di cui fa parte lo stesso Valerio Pappalardo, giovane Project Manager.

Se per l'azienda il vantaggio sta nel ricevere freschezza ed idee nuove, e quindi fondamentalmente nello sperimentare un momento di crescita - collaborando con giovani entusiasti, indipendenti e assolutamente non invasivi -, per gli studenti che aderiscono al progetto vi è forse anche di più in gioco: oltre al team building, al confronto, al poter trovare applicazione a conoscenze apprese sui libri, vi è la grande opportunità di imparare la gestione dell'incertezza e del rischio: in una parola, l'errore nell'Ignoto (cioè in contesti non precedentemente sperimentati, bensì in situazioni di innovazione).

Gli errori non sono infatti tutti paragonabili e sullo stesso piano: se è ovvio che gli sbagli in situazioni note sono del tutto evitabili - e non farli è sostanzialmente un dovere, si pensi ad esempio agli errori di distrazione -, molto meno banale è capire come comportarsi in concomitanza di un errore in un contesto sconosciuto.

Come anche i precedenti relatori hanno messo in evidenza, la prima cosa da fare è non stigmatizzare la cosa, bensì prendere coscienza del proprio sbaglio ed accettarlo; è però poi necessario lavorarci sopra, elaborarlo, comprenderlo e studiarlo affinché esso non venga reiterato in seguito.

Nell'ignoto diventa perciò fondamentale sia la consapevolezza di chi sbaglia, sia il ricevere un aiuto da chi è nostro collaboratore, ancora meglio se da un Responsabile: suo compito è infatti quello di riuscire a far vivere l'errore in modo costruttivo, che è poi lo scopo finale per permettere ai dipendenti di sentirsi liberi di osare.

Per questo, tra i progetti sviluppati di recente dai ragazzi partecipanti ad Icaro, ve ne è proprio uno in particolare che riguarda l'errore: è stato creato una sorta di Database degli errori pensato per le aziende, che può essere consultato come una specie di enciclopedia, ma che al contempo può anche essere implementato man mano che le casistiche di errori riscontrati o sperimentati dagli utenti aumentano.

Gli utenti dunque interrogano il database, o anzi, in un certo qual modo avviene il contrario: sulla base di quelli che potremmo definire FEQ (Frequently Errors Questions, per riprendere la sigla dei più famosi FAQ) il gestionale chiede quale tipologia di errore è stato commesso, quale si ritiene sia

stata la causa dello sbaglio, se è già stata trovata una soluzione, e via dicendo. Suggestisce inoltre, se l'errore è già stato catalogato e commesso da altri, possibili soluzioni alla problematica insorta.

Al termine di questo questionario, lo scopo ultimo è poi fissare un incontro direttamente tra dipendente e superiore, in modo da favorire un confronto costruttivo (anche il responsabile dovrà infatti seguire una linea guida nell'affrontare la tematica, favorendo un meccanismo di apprendimento piuttosto che di giudizio o di rimprovero); è infine importante riuscire ad avere un feedback su quanto sia stato ritenuto utile, da parte del dipendente, l'incontro con il superiore ed il riscontro avuto sull'errore commesso.

Parte 5 - A+Forum 2019 – Bologna, 29/11/2019 – *La conoscenza valore chiave in un contesto di globalizzazione, trasformazione digitale, evoluzione demografica e democratica*

I lavori di A+network, che per il 2019 avevano come obiettivo di approfondire *la conoscenza come valore chiave in un contesto di globalizzazione, trasformazione digitale, evoluzione demografica e democratica*, si concludono proprio laddove, da secoli, si sollecita l'uomo a *contemplari et contemplata aliis tradere contemplare*, ossia a contemplare e a trasmettere agli altri ciò che si è meditato.

Questo infatti è il motto pronunciato da Tommaso d'Aquino, grande filosofo e divulgatore della conoscenza, che capeggia all'interno della basilica di San Domenico in Bologna dove si è tenuto il forum annuale di A+network.

La *lezione appresa* durante questo cammino si può sintetizzare con alcune frasi pronunciate dai relatori, ospiti dei nostri workshop.

La conoscenza è alla base dello sviluppo di ogni iniziativa umana

La conoscenza è un'elemento che sta alla base dello sviluppo dell'uomo in tutte le sue applicazioni nei secoli passati e così sarà sempre nel futuro. Oggi l'illusione è che attraverso la conoscenza sia possibile costruire macchine capaci di sostituire l'intelligenza umana.

La conoscenza come valore sociale

Come ricorda Tomaso Freddi *la conoscenza porta successivamente alla competenza ed alla padronanza di una data materia o fenomeno. Ciò deve però valere per tutti, non solo quindi per i professionisti ma anche in generale per tutti i cittadini: ogni scelta ed azione, per essere efficace e limitare eventuali danni, deve partire da una conoscenza approfondita di ciò con cui si entra in contatto e con cui ci si trova ad interfacciarsi.*

La conoscenza come vantaggio competitivo

Lucia Chierchia aggiunge come *la conoscenza sia diventata un prodotto globale: ciò ha fatto sì che oggi sia l'accesso alla competenza esterna ad essere diventato il vero vantaggio competitivo (...). La chiave è restare flessibili e mettere in pratica nuove alleanze, perché solo dall'esterno è possibile assumere punti di vista nuovi e raccogliere tutte le informazioni che mancano.*

La conoscenza come prodotto globale, in un'ottica di Open Innovation

Lucia Chierchia ha inoltre ben evidenziato quanto sia importante oggi il concetto di Open Innovation, cioè l'idea che le startup e le aziende consolidate

debbano avvicinarsi e trovare il modo di dialogare fra loro, affinché la conoscenza riesca ad essere distribuita come prodotto globale, superando vecchi pregiudizi e barriere culturali.

Sostenibilità e sviluppo sostenibile

La conoscenza determina lo sviluppo che deve essere sostenibile. Gian Paolo Rossini ricorda come IPSP affronta la questione dello sviluppo sostenibile in termini sistemici, dove l'impatto sul pianeta è funzione della dimensione della popolazione, della sua ricchezza e delle tecnologie che utilizza.

Due sono le strategie prese in considerazione nel Report IPSP. La prima è quella di 'Prosperità senza crescita', le cui radici sono nella visione che la relazione positiva fra il livello del PIL e la misura del benessere umano non è più reale. L'altra strategia è quella di 'Crescita Verde', le cui radici sono nella visione che la crescita del PIL sia necessaria per gli investimenti richiesti nella ricerca e sviluppo di nuove tecnologie compatibili con i limiti del pianeta. Questo sviluppo sarebbe così espressione di ciò che viene chiamata «economia intellettuale» e porterebbe al disaccoppiamento fra crescita economica e impatto ambientale. Prese singolarmente, queste due strategie possono apparire non del tutto efficaci: è l'integrazione di più scelte sostenibili che potrebbe rivelarsi l'unica soluzione appropriata, a tutela delle generazioni future.

La crescita esponenziale della trasformazione digitale

Tra i primi fattori della trasformazione in corso ci sono le tecnologie digitali. Gabriele Falciasecca richiama Gordon Moore e come già dagli anni '60 indicasse che i circuiti integrati avrebbero seguito la *legge del raddoppio* ogni 18 mesi. Una sorta di scala esponenziale, che all'epoca riguardava l'aumento di dispositivi elementari che si potevano trovare sui chip. Lo sviluppo dei chip avrebbe consentito a sua volta lo sviluppo della potenza tecnologica in modo esponenziale, generando la possibilità di gestire sistemi via via più complessi.

La complessità del digitale

La novità prodotta dai segnali digitali è che essi possono essere memorizzati aprendo grandi possibilità, ma anche introducendo complesse problematiche: tra tutte i problemi legati a *privacy* e *sicurezza* dei dati, ma anche la massiccia esposizione dell'uomo ai segnali in alta frequenza. *Ogni essere vivente opera sull'informazione per assicurarsi la sopravvivenza, e quindi sviluppa la conoscenza. L'uomo in particolare la acquisisce con i suoi sensori (occhi, orecchie ecc.), la elabora col cervello, la comunica ad altri col linguaggio naturale e in altri modi, e attraverso la tecnologia migliora le sue capacità fondamentali.*

Regolamentare lo sviluppo del digitale

Se tanta forza della conoscenza si tramuta in disponibilità di tecnologie potentissime, l'uomo deve anche preoccuparsi di regolamentare questo

sviluppo. Per Gabriele Falciasecca – infatti - *nell'etere vivono le applicazioni che operano sull'informazione, e l'infosfera e la sua evoluzione autonoma possono assomigliare a quella della biosfera, soggetta alla evoluzione darwiniana. Aspetto potenzialmente fautore non solo di grandi soddisfazioni, ma anche di terribili sorprese.*

L'invadenza dei dati: provocano inquinamento e assorbono energia

La diffusione degli apparati digitali su un'elevatissima popolazione (oltre 2 miliardi di individui) e lo sviluppo della sensoristica, rendono disponibili masse ingenti di dati, con la necessità di proteggerli e di conservarli. Alberto Cillario ha raccontato come la sua start-up ha pensato di risolvere alcuni problemi creati dall'enorme proliferazione dei dati e dalla loro cattiva gestione (aspetto normalmente sottovalutato dal consumatore, in ogni parte del mondo). *I dati di ogni sito internet – infatti - sono salvati in cloud e vengono archiviati all'interno di giganteschi datacenter (che costituiscono dei veri e propri luoghi fisici dove si trovano enormi computer che raccolgono e custodiscono tutti i dati in memoria): questi datacenter hanno però diversi lati negativi, alcuni dei quali facilmente intuibili ed altri meno.*

Questi impianti sono molto inquinanti e causano un forte impatto ambientale; comportano dei costi di infrastruttura altissimi (la cui grande parte è costituita dalle misure atte a raffreddare tutto l'impianto, il quale effettivamente produce quantità di calore molto elevate); inoltre, si tratta di luoghi particolarmente soggetti a potenziali problemi legati alla sicurezza, e di non poco conto (trovandosi tutti i dati raccolti in un unico posto, fisico e digitale al contempo, viene da sé che un potenziale attacco informatico che andasse a buon fine potrebbe avere conseguenze assai gravi).

Informazioni e Neuroscienza per indirizzare la scelta del consumatore

Il caso raccontato da Marco Fregonese ha dimostrato come sia possibile fare marketing e business sfruttando le opportunità offerte dalla Digital Transformation ma anche dall'integrazione con discipline diverse, in questo caso con la neuroscienza. La sua iniziativa infatti ha voluto realizzare un nuovo modo di vivere un'esperienza sensoriale quale può essere una degustazione gastronomica, avvalendosi dell'aiuto delle moderne tecnologie (non solo digitali), ma anche sviluppando una stretta cooperazione con l'Università ed in particolare con alcuni dipartimenti di Neuroscienza.

Le informazioni raccolte hanno permesso di identificare circa 14 "macro tipologie" di gusto, per quanto concerne le preferenze legate al vino; essi sono stati definiti #Caratteri. Ciò significa – per dirlo in modo semplice - che una persona che si identifica nel carattere #Saggio preferirà generalmente vini di un certo tipo (nello specifico caso, rossi e corposi), e così per ciascuno degli altri #Caratteri. La metodologia scientifica di raccolta dei dati (ad oggi sono stati raccolti i risultati di oltre 250.000 test) fa sì che si venga a creare man mano un database di clienti profilati in base al "gusto".

Il digitale favorisce la massima integrazione con le macchine, ma cultura e organizzazione debbono favorire il cambiamento organizzativo

Paolo Venturi racconta l'esperienza vissuta dalla propria azienda - una PMI che opera nel settore delle lavorazioni meccaniche inserita nella filiera del packaging - partendo dalla consapevolezza che le informazioni siano tutte sempre facilmente (e rapidamente) reperibili, che siano ben conosciuti gli stati di avanzamento delle singole fasi della produzione, e che sia chiaro e giustificato il prezzo di vendita.

E' qui che viene in aiuto la tecnologia, e che il passaggio ad un'organizzazione *digitalizzata* può realmente fare la differenza. Come? In particolare, potenziando e sviluppando la massima integrazione attraverso un Sistema Informativo di Fabbrica *con la possibilità di far circolare informazioni nel modo più semplice, veloce (addirittura immediato) e preciso possibile; garantendo la massima tracciabilità delle singole azioni degli operatori e di conseguenza dello svolgimento dei processi e delle fasi della lavorazione delle componenti; raccogliendo un grandissimo numero di informazioni rilevanti, non solo di tipo statistico, ma anche (e soprattutto) tecnologico; predisponendo le condizioni per il change management.*

Tuttavia, come anche ricorda Valte Capellini, la trasformazione organizzativa volta a una forte integrazione (non solo interna alla fabbrica, ma estesa alla Supply Chain, ai Fornitori ed ai Clienti) incontra problematiche a volte insormontabili e richiede che le applicazioni digitali siano facili all'uso ed economiche; inoltre è necessario collaborare ad una *progettazione mirata e definita, operando in totale sinergia con fornitori e clienti, utilizzando strumenti informatici il più possibile adeguati e all'avanguardia, e non ultimo organizzando la produzione per sottogruppi standard di prodotto.*

Tutti in bicicletta col rischio di cadere

Le nuove tecnologie digitali hanno spinto il fenomeno delle start-up. Sono tante le start-up che utilizzano la bicicletta come risorsa dell'ultimo miglio, e i supporti digitali come mezzo per gestire organizzazioni complesse. Si intravedono sistemi ad alto profitto, ma pericolosi per la sicurezza e la dignità dell'individuo. E' il caso del "food delivery", che può ancora operare in regime di scarsa regolamentazione, e che trasforma rapidamente le abitudini dei consumatori.

Paolo Guidelli - founder di un'interessante start-up riguardante le e-bike, sviluppata con senso etico e con applicazione al settore del turismo -, ricorda *come a fine 2018 in Italia si sono contate circa 9.758 StartUp (questo e i dati seguenti vengono dal Ministero dell'Economia): il fatturato annuo medio è sui 155.000 €, ma il valore mediano (più significativo) si attesta solamente sui 29.000 €; la maggioranza di queste attività, e si parla del 75%, è pensata nell'ottica B2B - cioè soddisfa bisogni delle Aziende, non il consumatore finale. Uno dei dati che più fanno riflettere però è l'alta percentuale di fallimento di queste iniziative, superiore al 50%: per metafora, si*

potrebbe parlare di 'un'alta mortalità infantile', considerando che tale 'morte prematura' avviene per la maggior parte dei casi nel giro dei pochi mesi successivi alla partenza.

Imparare dal fallimento

Cosa accade quando una nuova impresa o startup sbaglia qualcosa nel processo di avvio o di sviluppo? E soprattutto, come si deve affrontare l'errore commesso per non cadere nel baratro, ma anzi risollevarsi con maggiore consapevolezza e con più strumenti di cui far tesoro?

Lucia Chierchia ricorda come il fallimento faccia in realtà parte del gioco, e che non vada vissuto come un dramma o come un ostacolo insormontabile; è anzi importante che in una certa misura sia presente nello sviluppo di un business o di un'idea, e vi sono realtà che possono aiutare a capire dove risiede il problema; fondamentale è che questa presa di coscienza porti ad un valore aggiunto e che ciò avvenga nel modo più rapido possibile.

Fidarsi è bene ... Non fidarsi è meglio ...

Pierangela Giustetto, facendo la diagnosi di un "quasi fallimento" di una sua start-up, descrive la difficoltà nel costruire la squadra (avendo trovato difficile nella fase iniziale garantire equilibrio tra fattori tecnici e fattori gestionali).

Tra le principali difficoltà vi è stata proprio la scelta di chi portare a bordo e le modalità con cui farlo; di assoluta importanza è sempre il chiedere referenze su potenziali collaboratori, soci e investitori ed affidarsi ad intermediari o consulenti di comprovata professionalità ed esperienza, che possano dare un supporto qualora manchino le competenze pratiche per mettere in piedi un business.

Tutti insieme - falliti - ma appassionatamente

Federico Strollo racconta del format Fuckup Nights, movimento globale e serie di eventi costruiti sul condividere storie di fallimenti professionali. Lo scopo di un evento è far alzare tre o quattro persone davanti a una stanza piena di estranei per far condividere il loro insuccesso. Le storie del business che fallisce e va in fumo, l'accordo di partnership che va male, il prodotto che deve essere ricordato: tutto viene raccontato. Perché raccontare le storie di insuccesso? Parlare di problemi, di insuccessi e di paure che ne possono derivare è il modo migliore per affrontare la situazione di disagio, poiché permette da un lato di trovare uno sfogo alla normale frustrazione che segue un fallimento, e dall'altro di non farci sentire soli, bensì di capire che l'errore è più comune di quanto si pensi e che, soprattutto, è superabile e può addirittura insegnare qualcosa.

Nata in Messico nel 2012, FuckUpNights conta ad oggi capitoli in oltre 300 città in 90 Paesi, e ha raccontato oltre 15.000 storie di fallimento a più di 1.000.000 di partecipanti. Il successo world wide conferma la validità del format che trova un vastissimo consenso in particolare da parte dei giovani: fondamentale è cercare di cambiare la cultura aziendale di fronte all'argomento "fallimento", imparare perché sbagliamo, capire come si impara dai fallimenti.

Riemergere dal fallimento

Francesca Corrado sottolinea come sia importante imparare a vivere - e a considerare - il fallimento, sia proprio che altrui, come un cosmo che apre spazio a opportunità, creatività, riflessione, perseveranza, pienezza, scoperta, innovazione, apprendimento, e molto altro ancora. La trasformazione dell'insuccesso in un'opportunità di crescita diventa possibile solo seguendo una ricetta di apertura mentale, che prevede l'accogliere gli errori (e non rifiutarli), analizzare gli sbagli commessi ma al contempo accettare i feedback esterni, allenare continuamente le proprie competenze creative, e ricordarsi di riservare un piccolo fondo/budget per la sperimentazione, così da non temere le possibili conseguenze (anche economiche) di un errore, il quale invece diventa in questo caso previsto e con rischio calcolato - dunque gestibile e in parte innocuo.

E imparare a convivere con l'Ignoto

Valerio Pappalardo descrivendo il progetto Icaro della Fondazione Golinelli ricorda come per gli studenti che partecipano al programma, oltre al team building, al confronto, al poter trovare applicazione a conoscenze apprese sui libri, vi è la grande opportunità di imparare la gestione dell'incertezza e del rischio: in una parola, l'errore nell'Ignoto.

Restano aperte diverse questioni oggetto di ulteriore confronto durante il forum, riassunte nei seguenti punti:

- Conoscenza: solo come funziona o anche cultura?
- A quale futuro si preparano i giovani?
- I.A., conoscenza umana e delle macchine: chi comanda?
- Perché le start up funzionano meglio in USA (e in Cina)?
- Start up: che altro serve oltre l'idea?
- Tra grandi e piccoli la contaminazione è l'obiettivo?
- Sbagliando s'impara? Anche il fallimento è conoscenza?
- Studiare conviene sempre?
- Tutti startupper o esperti high tech: e gli altri?
- Benefici anche per la Società o solo in azienda?
- Possiamo proteggerci dalla fragilità del digitale?
- Demografia e migrazioni: un mondo diverso?
- Tecnologie ed etica: tutto buono e giusto?

Questi aspetti saranno esaminati nelle due relazioni introduttive di Marcello Pelicciari e Gianluca Grimalda, discusse nella tavola rotonda condotta da Gianni

Giacò con la partecipazione di Marcello Savarese, Francesco Inguscio, Guglielmo Fiocchi, Riccardo Guidetti e Andrea Bassi e le conclusioni di Padre Francesco Compagnoni OP.

Marcello Pellicciari - Professore Ordinario Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria presso UniMore - La conoscenza come valore chiave per gestire la complessità della trasformazione digitale

Nel futuro, digitalizzazione e conoscenza costituiranno una simbiosi necessaria e fondamentale, probabilmente l'unico sistema di fare impresa (un vero e proprio ecosistema strategico per ogni business). La stessa trasformazione digitale ha lo scopo principale di formalizzare, creare e condividere conoscenza. L'evoluzione tecnologica è infatti talmente rapida che sempre più risulta necessario averne contezza, e per questo vengono utilizzati dei parametri specifici (degli indici di prestazione, basati sulla legge di Moore e i modelli predittivi di Kurzweil) per predirne le prestazioni: tanto che oggi, ormai, non ha più senso parlare di mera velocità di evoluzione della tecnologia, ma risulta più appropriato ragionare in termini di "accelerazione".

La digitalizzazione ci ha condotto - in modo realmente rivoluzionario - verso un'economia della Conoscenza, rendendola in qualche modo formalizzata. Le conseguenze sono diverse: i modelli di business si sono sempre più dematerializzati; si è inoltre pervenuti ad una nuova tipologia di conoscenza digitale, basata sull'analisi di un'enorme mole di dati che ha permesso di costruire vantaggi competitivi con cui startup sono divenute in pochi anni colossi multinazionali; inoltre, gli stessi paradigmi di competitività cambiano velocemente anche a causa della rapida obsolescenza delle tecnologie digitali, che permette a chi ha nuove idee e tecnologie digitali di competere e vincere anche con risorse molto inferiori.

Diventa perciò fondamentale, in questo scenario, trasformare le aziende ed i business anche in un dominio digitale, favorendo la nascita di sistemi "cyber fisici" - ovvero sistemi che hanno una replica digitale. Ma come può avvenire una corretta trasformazione digitale di modelli di business? Sia da un lato aggiungendo contenuti e nuovi servizi ad un prodotto tradizionale, sia dall'altro lato creando proprio dei nuovi business models (ad esempio innovando l'esperienza di fruibilità di un dato prodotto o servizio). Senz'altro, sempre più il trampolino di lancio per raggiungere nuove prestazioni sarà quello di costruire un efficace legame biunivoco tra i modelli digitali e quelli fisici, stabilendo norme apposite per il processo di digitalizzazione e curando in modo particolare anche il livello "organizzativo", ovvero favorendo la connessione e l'integrazione tra diversi domini ed aree aziendali.

Come accennato all'inizio, si sta appunto parlando di una simbiosi tra Conoscenza e Digitalizzazione, in quanto tutte le conoscenze aziendali andranno pian piano trasformate e digitalizzate. Importante è avere chiara la differenza insita nel concetto di Conoscenza, perché, semplificando, questo

termine abbraccia due diverse connotazioni: la conoscenza intesa come “sapere” (il ragionamento) e la conoscenza intesa come “esperienza” (conoscenza empirica che viene dall’errore e dall’esperienza di eventi precedenti): questa seconda “tipologia” di conoscenza non è più monopolio dell’essere umano, ma è oggi anche affidata a macchine ed algoritmi. Questo perché la conoscenza digitale permette di amplificare le prestazioni umane: trasferendo infatti la conoscenza in prodotti (macchine) e processi, si possono integrare molto velocemente diverse conoscenze specialistiche, cosa che sarebbe possibile anche all’Uomo ma con tempistiche molto dilatate e meno funzionali: grandi i vantaggi che ne derivano.

La trasformazione digitale connette ed integra diverse conoscenze, e questo processo è applicabile in tantissime sfere del business, ad es. nell’intero ciclo di vita di un prodotto per ricavarne informazioni sul comportamento di sistemi complessi (e generando al contempo, quindi, nuove conoscenze). Le macchine possono dunque operare in autonomia, o sotto sorveglianza umana. Ad oggi, già esistono macchine che addirittura non solo imparano dall’Uomo, ma che addirittura si comportano similmente, evolvendosi da zero (cioè senza precondizionamenti impostati dall’uomo, vedasi AlphaZero): i Dati se sottoposti ad elaborazione diventano Informazione, la quale se compresa e se posta in unione ad altre informazioni costituisce Conoscenza, da cui poi si sviluppa una forma di Intelligenza.

La conoscenza digitale è di fatto oggi un asset tangibile: importante sarà sempre di più capire quali forme di conoscenza digitalizzare, quali competenze umane privilegiare, e come gestire e validare questa nuova forma di conoscenza.

Gianluca Grimalda - Ricercatore presso il Kiel Institute for the World Economy e membro dell’International Panel on Social Progress - L’esperienza di IPSP: dominare i trend attraverso lo sviluppo della conoscenza

Il Prof. Grimalda porta la sua esperienza da ricercatore del Kiel Institute e degli studi condotti dal IPSP (International Panel on Social Progress), un gruppo internazionale di accademici che raccoglie più di 300 studiosi nel campo delle scienze sociali. Scopo dell’associazione è studiare le trasformazioni socioeconomiche e demografiche, e capire i cambiamenti e le dimensioni del progresso sociale, rendendo da un lato più accessibile il mondo di questa disciplina e dall’altro informando tutti gli attori sociali cercando di influenzare il dibattito politico: in una parola, essere una bussola del progresso sociale.

Sull’onda del rapporto tra digitalizzazione, informazione e conoscenza, può risultare utile avere una panoramica delle eventuali problematiche che possono intervenire in questo processo, e che possono rendere il passaggio da “informazione” a “conoscenza” più difficoltoso: il “nemico” talvolta è proprio la mente umana, facilmente influenzabile e potenzialmente soggetta a distorsioni psicologiche. Nell’acquisizione della conoscenza possono infatti intervenire dei BIAS, di diversa natura e tipologia: alcuni esterni, come può

essere ad es. una forma di ignoranza per censura ad opera dei Mass Media, ma altre di natura interna, per cui si può ad es. operare una forma di ignoranza volontaria fino ad arrivare a meccanismi involontari o subconsci che possono rientrare nella categoria delle dissonanze cognitive o delle distorsioni di conferma. Si tratta di comportamenti normali ed insiti nell'uomo, che vanno però ben tenuti in considerazione (ed osservati) in quanto possono avere ripercussioni sul modo di vedere le cose e quindi nel processo di accrescimento della conoscenza.

Le dissonanze cognitive consistono fondamentalmente in una sorta di censura delle verità scomode, in cui l'individuo cerca di adottare una forma di strategia atta a diminuire un potenziale stress: a seconda dei casi, per raggiungere tale scopo, si possono adottare comportamenti anche inversi, a seconda dei soggetti e delle situazioni. Partendo da un presupposto di cui si è certi (o che "fa comodo") si può ad esempio cambiare del tutto convincimento iniziale (se ciò può causare meno stress), o viceversa ignorare le informazioni contrarie che risultano in conflitto con l'idea iniziale, o ancora adottare un approccio misto - cioè che prevede talvolta il poter concedere delle eccezioni alla regola/idea iniziale - . La distorsione di conferma si concretizza invece nell'atteggiamento di credere solamente a ciò che può confermare e avvalorare una teoria di cui si è già convinti.

E' purtroppo abituale pratica dei social media utilizzare alcuni stratagemmi atti ad innescare questi meccanismi involontari: esistono infatti degli algoritmi che privilegiano il diffondere i messaggi su cui si prevede già un consenso da parte dell'utenza. Il problema è che in questo modo si tendono a polarizzare sempre di più le opinioni, poiché le persone - vedendo ad esempio un maggior numero di notizie online che confermano la propria idea - si fossilizzeranno sempre più sulla propria convinzione (non sapendo che il vero motivo per cui leggono più conferme che non "notizie che smentiscono" è dovuto solamente ad un algoritmo). Anche l'effetto Fake News risulta particolarmente pericoloso in tal senso, poiché si può dire che in un certo qual modo il cervello è programmato per memorizzare maggiormente le prime impressioni: perciò se anche dovesse essere dimostrato che una data notizia - spacciata inizialmente per vera - fosse in realtà falsa, si sarà comunque influenzati dalla prima impressione/informazione avuta, che lascia una sorta di effetto subliminale (il risultato è che la notizia in questione sarà comunque più facilmente ricordata come vera, nonostante la successiva smentita).

Il dato preoccupante è che l'Italia, secondo recenti studi dell'agenzia demoscopia internazionale IPSOS MORI, risulta essere il paese dove il distacco tra percezione della realtà e fatti oggettivi è il maggiore tra i 13 Paesi studiati (quindi maggiormente colpito dai BIAS di cui si è sopra detto, con le conseguenti distorsioni riguardo la realtà), seguito dagli U.S.A.; i meno influenzabili sembrano invece essere gli svedesi, ed i paesi nordici in genere.

Una serie di studi interessanti condotti dall'IPSP riguarda la questione demografica, un aspetto che ha parecchie e pesanti ripercussioni sul piano sociale: in particolare la tendenza è quella di un costante invecchiamento della

popolazione a livello mondiale - soprattutto nei paesi ricchi e sviluppati - da un lato, e di un aumento dell'immigrazione dall'altro. Questo duplice fenomeno ha iniziato a manifestarsi a partire dagli anni '70, momento storico in cui ancora la differenza/disuguaglianza a livello economico tra i vari strati della popolazione era minima: dagli anni 2000 in avanti invece, l'inversione è stata sempre più precipitosa. Si stima che l'1% della popolazione più ricca del pianeta si sia appropriato del 27% della crescita economica mondiale avutasi tra il 1980 ed il 2016, mentre il 50% della popolazione più povera abbia attinto solamente al 12% della stessa crescita.

Anche sulla conoscenza di questi dati in verità si è riscontrata una grande ignoranza, o meglio, disinformazione globale (per cui negli U.S.A. ad esempio si è rilevato che la maggior parte della popolazione sottostimi fortemente la portata della disuguaglianza economica nel proprio Paese).

Si può quindi affermare che se la Conoscenza risulta essere un presupposto fondamentale, è altrettanto basilare nel processo di accrescimento della stessa che vengano vinte tutte quelle resistenze e barriere psicologiche che oggi ancora ostacolano una corretta informazione: solo così sarà possibile sviluppare una valida cittadinanza critica, utile allo sviluppo della società verso la miglior direzione possibile.

La “conoscenza” il vero valore chiave per una crescita sostenibile? Tavola rotonda condotta da Gianni Giacò - Associato A+network – con la partecipazione di Marcello Savarese, Francesco Inguscio, Guglielmo Focchi, Riccardo Guidetti e Andrea Bassi

Domande rivolte a Marcello Savarese - Chief Data Officer Wind | 3

- 1) <<Si è capito come la conoscenza non sia solo da intendere come sapere o imparare, ma anche come un accrescimento della consapevolezza umana (tema molto sentito in tutte le epoche, e per questo trattato da sempre: dal “Conosci te stesso” di Socrate, fino alla celebre frase fatta pronunciare da Dante ad Ulisse “Fatti non foste a viver come bruti ma per seguir virtute e canoscenza”). Oggi la conoscenza è sviluppata non più solo dall'Uomo, ma anche dall'intelligenza artificiale, per cui non risulta più essere una prerogativa esclusivamente umana ma anche della macchina. Nell'equilibrio di domanda/offerta di conoscenza, in particolare per quanto concerne il mondo delle aziende, chi si dimostra più assetato di conoscenza? E com'è la relativa offerta?>>

<<Le grandi imprese hanno senz'altro dimostrato un'attenzione maggiore verso il digitale e verso le nuove tecnologie (e forme di conoscenza). E' però la capacità di gestire le innovazioni tecnologiche che fa davvero la differenza. Nelle aziende grandi c'è più possibilità di mettere in campo figure espressamente dedicate al cambiamento (si pensi ai nuovi data scientists, o agli automation experts); anche le PMI tuttavia stanno investendo su questo cambiamento. Le Università negli ultimi anni si sono dedicate all'ideazione

di corsi dedicati alla tematica, per adeguarsi sempre più alla domanda del mercato. Indubbiamente l'attenzione e l'impiego di nuove tecnologie rappresenta oggi un vantaggio competitivo importante, e chi ha saputo investireci sopra ne sta già raccogliendo i frutti.>>

- 2) <<Come influirà la tecnologia sul mercato del lavoro, ma soprattutto sul piano occupazionale? Cosa dobbiamo aspettarci da questa simbiosi uomo - macchina?>>

<<Che alcuni lavori andranno scomparendo è assodato, ma non deve spaventare, essendo nella natura delle cose - e soprattutto, non trattandosi in realtà di una vera e propria scomparsa, quanto piuttosto di una trasformazione -. Molte mansioni/professioni del passato oggi non esistono più, eppure ne sono nate tante altre proprio "in sostituzione": senz'altro non è del tutto facile sapere in anticipo quali potranno essere queste nuove professioni, a maggior ragione vista la velocità del cambiamento tecnologico che abbassa l'orizzonte del pronostico, ma è certo che la futura trasformazione porterà ad una "migrazione di ruoli". Ciò che è certo è che per l'attuale generazione in età prescolare, nella loro età lavorativa, la maggior parte delle professionalità non sono ancora presenti e saranno create in un prossimo futuro.>>

Domande rivolte a Francesco Inguscio - *Rainmaker e CEO Nuvolab*

- 1) <<Come mai alcune aree del mondo, in particolare Cina e U.S.A., hanno un ecosistema maggiormente favorevole alla nascita di startup floride ed Unicorni rispetto ad esempio all'Europa (soprattutto nell'arco degli ultimi cinque anni)?>>

Fondamentalmente perché in Europa mancano molti di quegli ingredienti fondamentali per poter arrivare ad una ricetta vincente come un Unicorn. Questi ingredienti si potrebbero identificare come cinque C: il Contesto (che deve essere corporate friendly), le Competenze (naturalmente elevate), i Clienti (numerosi e paganti), i Capitali (che devono distinguersi per qualità e quantità) e i Compratori (liquidi e di dimensioni elevate). Aggiungiamo a tutto ciò che soprattutto gli Unicorni vanno anche, in metafora, "saputi cavalcare": di recente la cronaca ha portato qualche esempio di come non tutti ne siano in grado in maniera efficace.

Domande rivolte a Guglielmo Fiocchi - *Partner F&P4BIZ*

- 1) <<E' effettivamente possibile riuscire ad imparare dai propri fallimenti?>>

Senz'altro è possibile: resta importante imparare dagli errori senza tuttavia fare vittimismo, atteggiamento talvolta presente soprattutto nei più giovani startupper. Spesso la causa del fallimento risiede non tanto nella mancanza di ingegno o creatività, ma nella mancanza nei giovani di alcune "conoscenze basic" fondamentali per fare business, come per esempio le basi di una negoziazione con banche o fornitori: senza queste fondamenta,

è difficile costruire qualcosa di solido che sappia reggersi sulle proprie gambe. Va quindi migliorato l'atteggiamento di presupponenza di pensare che, poiché l'idea alla base della startup è buona, per forza deve esserci qualcuno disposto a finanziarla - e che se non succede, la colpa è del sistema -. Se si accetta questo, l'idea di aver sbagliato, il fallimento diventa un'ottima opportunità di crescita.

- 2) <<Tutte le aziende per funzionare hanno bisogno sì di uno spirito imprenditoriale e di un prodotto, ma anche di una serie di skills accessorie che difficilmente si trovano all'interno del team, soprattutto se si parla di una startup che deve ancora decollare: è quindi necessario avere un referente esterno che abbia quelle determinate capacità per poter portare avanti il progetto, ma non è banale che la startup/azienda abbia la possibilità economica per permettersi la sua competenza. Come fare?>>

L'integrazione delle competenze e il non creare barriere sono effettivamente alla base del business odierno (e ciò vale sia per startup che per PMI già avviate). Ci vuole però una volontà di venirsi incontro da ambo le parti: per quanto riguarda il lato azienda, non è in realtà troppo difficile - se si sa scegliere bene - trovare manager che magari provengono da aziende multinazionali che però sarebbero entusiasti di inserirsi in contesti più piccoli, dove l'apporto di ciascuno può fare la differenza e si possono avere maggiori soddisfazioni. Dall'altro lato - lato manager - deve appunto esserci la volontà di rimettersi in gioco e di non pretendere tutto subito.

Domande rivolte a Riccardo Guidetti - Direttore Camplus College Alma Mater

- 1) <<Cosa pensano oggi gli studenti più eccellenti e talentuosi del futuro? La visione di ciò che verrà è cambiata rispetto alle precedenti generazioni?>>

La prospettiva dei giovani di oggi rispetto a quelli di ieri è purtroppo molto diversa, e tendenzialmente non in meglio. Partiamo da un presupposto, chi definiamo oggi con la parola giovane? Perché effettivamente l'adolescenza ha cambiato tempistiche rispetto a trent'anni fa: i cambiamenti socioeconomici hanno avuto infatti ripercussioni anche su questo aspetto. Oggi in linea di massima si studia fino ai 25 anni circa, e fino a quell'età quasi nessuno ha un'indipendenza economica tale da poter uscire di casa ed essere autonomo (con conseguenti minori carichi di responsabilità): in sostanza, gli studenti universitari si possono considerare ancora in una certa misura adolescenti (e d'altra parte, l'Università sta sempre più diventando una scuola dell'obbligo, pur se non formalmente, poiché le possibilità di lavorare dopo un liceo ad indirizzo non tecnico sono molto basse). E' poi cambiato tantissimo l'intero contesto sociale familiare e le priorità dei giovani: molti ragazzi vanno all'estero a fare esperienze di studio (es. la magistrale), i nuclei familiari tendono ad essere composti per lo più da figli unici, circa 7 donne su 10 dichiarano di non voler sacrificare la carriera a discapito del fare figli,

i divorzi sono diventati più frequenti mentre in contemporanea calano i matrimoni, e via dicendo.

Al di là quindi di questo profondo cambio generazionale e di contesto, bisogna dire che da un lato i giovani di oggi hanno una visione più ampia delle cose, e maturano esperienze più formative sviluppando maggiore conoscenza rispetto ai giovani pre crisi; dall'altro lato però, è triste attestare come nutrano molte meno speranze nella possibilità di realizzarsi professionalmente e - in generale - come abbiano molta meno fiducia nel futuro.

- 2) <<I giovani universitari sono consapevoli che oltre ad imparare una metodologia stanno seguendo anche un processo di sviluppo?>>

Sì, vi è maggiore consapevolezza: non si chiedono più "cosa farò da grande" ma piuttosto "chi sarò da grande"; sanno che lo sbocco lavorativo non è definito con nitidezza, e che anche se si esce con la lode quello non è più un elemento distintivo o fondamentale come poteva esserlo anni fa. Hanno capito che la trasformazione deve essere più ampia, e che devono avere un'idea del loro futuro professionale, cioè quantomeno una Vision, su cui proiettare il loro percorso.

Domande rivolte a Andrea Bassi - Docente in Sociologia Generale presso UniBo

- 1) <<Sulla tecnologia e le sue potenzialità possiamo dire che tendenzialmente c'è oggi un ottimismo di fondo; restano però dei dubbi importanti. Come mai? L'Uomo riuscirà a restare il vero perno della società, o ne diventerà un elemento marginale? La tecnologia diventerà autosufficiente a 360°?>>

Tutte le rivoluzioni tecnologiche hanno sempre portato dei cambiamenti, per definizione, ma la differenza è che oggi essi avvengono più velocemente di quanto mai fosse accaduto in passato. Dal momento invece che i ritmi biologici restano quasi inalterati, ciò comporta che l'Uomo dal canto suo ha bisogno in proporzione di più tempo per adeguarsi ai cambiamenti che gli avvengono intorno. Sarà quindi sempre più importante lavorare sulle *soft skills*, quali ad es. la capacità comunicativa e la capacità di lavorare in *team*, che attualmente - in modo forse paradossale - sembrano costituire le capacità più minate: la tecnologia infatti sempre più tenderà a ridurre i confini tra lavoro e tempo libero, e tra vita pubblica e privata (è così già oggi), e diverrà perciò fondamentale essere in grado di cavalcare questo cambiamento senza farsi sopraffare da esso.

- 2) <<Come sarà il futuro sul piano sociologico? Le nuove tecnologie saranno in grado di trasferire positività al cambiamento in atto, oppure finiranno con il far avere nostalgia del passato?>>

Alla seconda domanda è difficile rispondere, i cambiamenti del tessuto sociale saranno (e già sono rispetto al passato) tanti e profondi, in un modo tale che bisognerà adattarsi e non guardare troppo a ciò che era - dal

momento che difficilmente si tornerà indietro -. Nel 1750 la popolazione europea costituiva il 20% del totale mondiale: oggi siamo appena al 7% (le previsioni stimano che si attesti attorno al 5% nel 2100). Anche se nel 2150 si prevede un arresto generale in termini di aumento della popolazione globale, è inevitabile - viste le attuali tendenze - che questa percentuale europea andrà ancora più a scemare, a favore dell'Oriente ma soprattutto dell'Africa (che è passata dal 13% al 20% della popolazione mondiale e si stima arriverà al 25% nel 2100). In buona sostanza si può dire, estremizzando, che il futuro sarà donna (già da circa un decennio si è invertita la tendenza che vedeva il numero di donne laureate inferiore agli uomini laureati) e di origine africana/mediorientale, in un contesto sempre meno "verde" ad elevato livello di antropizzazione e caratterizzato dal fenomeno di una crescente urbanizzazione.

Francesco Compagnoni OP - Docente di Etica Sociale presso lo Studio Filosofico Domenicano di Bologna – Riflessioni conclusive

Come è stato anticipato da vari relatori, non è solo la digitalizzazione a "correre veloce" e a cambiare: anche le abitudini e i costumi sociali sono cambiati notevolmente rispetto anche solo ad un ventennio fa.

Abbiamo sentito che 7 studenti su 10 tra i borsisti di un Collegio dell'Università di Bologna non sono disposti a sacrificare la carriera rispetto all'aver dei figli. Questo - insieme ai dati dell'invecchiamento precipitoso dei Paesi Occidentali e del Giappone - è sconvolgente se considerato all'interno della storia dell'umanità: è la prima volta che non c'è il desiderio di riproduzione esteso nella fascia giovane della popolazione.

La conseguenza di questo cambio di mentalità, di esigenze e aspettative, è che non si sta più investendo nel futuro, ma solo sull'immediato presente (o sul passato, con le pensioni ad es).

Ciò è paradossale perché, se fino al 1700 l'età dell'oro cui si ispiravano le élites era il tempo passato (se non addirittura l'Antichità), con l'industrializzazione la visione si è invertita, e si è guardato al futuro in modo entusiastico e positivo, almeno fino agli anni 60'- 70' del secolo scorso. Oggi il futuro torna ad essere incerto, poiché arrivati al culmine di due secoli di pieno sviluppo, è arrivata anche la crisi demografica. Che non è un fenomeno marginale, si badi bene.

Intanto vanno studiate (e seguite) le politiche sociali di diversi Paesi europei per incentivare la natalità. Ma non dobbiamo fermarci qui, per quanto misure immediate necessarie.

Si è arrivati ad un punto in cui bisognerebbe adottare una visione più equa, aperta sia al passato che al futuro: da un lato mantenere la fiducia per ciò che verrà, e dall'altro recuperare criticamente anche parte delle radici del nostro passato europeo, che sono state le basi per tutto quanto di buono e arricchente c'è oggi. La stessa Università - luogo di elaborazione e trasmissione delle visioni globali e scienze di base - ha le sue fondamenta nel Medioevo Europeo,

in quel periodo in cui la cultura mediterranea ha iniziato a fondersi con quella nordica. L'atteggiamento ottimale da adottare sarebbe aggiungere a tutto questo una componente contemporanea e di modernità, aperta alle nuove scoperte e tecnologie.

Importante è che la tradizione morale ed umanitaria dell'Europa non venga dimenticata, come purtroppo è accaduto sempre più negli ultimi decenni. Secondo questa lunga e grande tradizione anche il Manager (non solo quindi l'Uomo in senso generico, ma anche quello inserito nel contesto professionale) deve essere virtuoso, e cioè possedere una morale personale adeguata al ruolo ricoperto e alle responsabilità di cui si fa carico. Non s'intende con queste parole riferirsi alla mera filantropia, poiché sarebbe banalizzante: s'intende piuttosto dire che il manager deve sentirsi portatore di una Responsabilità Sociale, in un'ottica di condivisione del Bene. La tradizione stoica (poi ripresa dal cristianesimo) delle Virtù Cardinali viene oggi riscoperta anche nella Business Schools nel quadro della formazione della personalità dei futuri dirigenti. Se la formazione resta puramente tecnica ed utilitaristica, le prossime generazioni non potranno avere un futuro neppure simile dal nostro attuale.

Qualora talune leggi - conseguenti al sistema economico mondiale assolutamente prevalente - non dovessero permettere una piena applicazione di questa morale di Responsabilità Sociale, si discuta sul come cambiarle, tenendo conto delle esigenze dell'intero corpo sociale e non solo dei singoli individui. Si deve infatti tornare dalla centralità dell'individuo alla centralità della persona, dall'interesse nazionale a quello globale.

Il problema ecologico ne è un esempio lampante. Se non si inizierà ad agire in quest'ottica, l'atteggiamento attuale altamente individualistico porterà conseguenze fatali per l'intera società, prima fra tutte alla già citata attitudine di non voler "sacrificare la carriera" per i figli e la famiglia.

Dobbiamo ricordare ai giovani e agli studenti di oggi che, nel domandarsi chi saranno domani professionalmente, devono tenere anche a mente che non si vive di solo lavoro, e non si può dimenticare di inserire nel presente e nel futuro anche la propria Umanità, realizzata primariamente nella famiglia e le relazioni primarie. Così si formeranno personalità "capaci" (nel senso di A. Sen) di Responsabilità Sociale ancor meglio di Economia Civile, come dice il nostro amico Stefano Zamagni.