

A+ FORVM 2020

*Produttività e sostenibilità
Il Fattore COVID*

Resoconto di un anno di attività

Bologna, dicembre 2020

www.aplusnet.it

A+network – Sede legale Piazza de' Calderini 1, 40124 Bologna. Questa pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo divulgativo ed è gratuita – Una copia elettronica è scaricabile dal sito www.aplusnet.it - © Copyright A+network 2020. Tutti i diritti riservati.

SOMMARIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE E RINGRAZIAMENTI | 3 |
| CAPITOLO 1 - WEBINAR – BOLOGNA, 21/09/2020 – FOCUS SMART WORKING: QUALI RISULTATI, COSA SI PUÒ MIGLIORARE, COME DEBONO RIORGANIZZARSI LE IMPRESE E QUALI VANTAGGI ED OPPORTUNITÀ PER LORO..... | 5 |
| ANDREA MOLZA – ASSOCIATO A+NETWORK E PRESIDENTE FEDERMANAGER BOLOGNA FERRARA RAVENNA - PRESENTAZIONE E FINALITÀ DEL SEMINARIO | 5 |
| RENATO COMAI – ESPERTO DI PROCESSI E SISTEMI ORGANIZZATIVI ED ASSOCIATO ONORARIO A+NETWORK | 5 |
| MARIA GRAZIA BONZAGNI – DIRETTORE AREA PROGRAMMAZIONE, CONTROLLI E STATISTICA DEL COMUNE DI BOLOGNA | 7 |
| MARCO VERGA – DIRETTORE SVILUPPO PERSONE E ORGANIZZAZIONE DELL’AEROPORTO GUGLIELMO MARCONI DI BOLOGNA | 10 |
| DOMANDE E RISPOSTE..... | 12 |
| CAPITOLO 2 – WEBINAR - BOLOGNA, 16/10/2020 – COVID E LE STRATEGIE DI RILANCIO DEL PAESE: QUALI LEZIONI E INDIRIZZI DALLE TASK FORCE CHE HANNO OPERATO DURANTE LA CRISI? COME LA CLASSE DIRIGENTE STA GESTENDO I SUGGERIMENTI DEL RILANCIO? | 16 |
| GIOVANNI BARBANTI – DOCENTE A CONTRATTO UNIMORE E ASSOCIATO A+NETWORK – PRESENTAZIONE E FINALITÀ DEL SEMINARIO | 16 |
| DANIELA TULONE – DIGITAL INNOVATION ADVISOR & ENTREPRENEUR | 17 |
| ALBERTO MONTANARI – MANAGER E REFERENTE COMMISSIONE 4.0 FEDERMANAGER BOLOGNA-FERRARA-RAVENNA | 20 |
| DOMANDE E RISPOSTE..... | 22 |
| CAPITOLO 3 - WEBINAR – BOLOGNA, 27/11/2020 - LA RISTRUTTURAZIONE DELLE ECONOMIE OCCIDENTALI E LA CRESCITA DELLA PRODUTTIVITÀ. QUALI CAMBIAMENTI NELLA SOCIETÀ POST COVID? | 25 |
| GIOVANNI GIACÒ – CONSIGLIERE FEDERMANAGER FERRARA, BOLOGNA, RAVENNA E ASSOCIATO A+NETWORK – PRESENTAZIONE E FINALITÀ DEL SEMINARIO | 25 |
| EMILIO RONCORONI – ESPERTO PROCESSI E SISTEMI ORGANIZZATIVI ASSOCIATO A+NETWORK | 27 |
| ANTONIO DANIELI – DIRETTORE GENERALE FONDAZIONE GOLINELLI | 29 |
| GIAN PAOLO ROSSINI - MEMBRO ASSOCIATO DELL’INTERNATIONAL PANEL ON SOCIAL PROGRESS: ALLA RICERCA DEL SIGNIFICATO DI «WHATEVER IT TAKES» IN EPOCA DI COVID-19 | 31 |
| GIOVANNI BERTUZZI OP – PRESIDE DELLO STUDIO FILOSOFICO DOMENICANO | 33 |
| CONCLUSIONI | 36 |

INTRODUZIONE E RINGRAZIAMENTI

Per il 2020 A+network aveva previsto di approfondire la grande tematica della *Sostenibilità* associandola all'elemento economico che ne determina la fattibilità, la *Produttività*.

La crisi COVID-19 ha imposto una nuova programmazione che si è concretizzata con tre webinar, permettendo agli interessati di poter partecipare senza restrizioni di numero.

Proprio in virtù degli avvenimenti che interessano comunità e popolazione a livello globale, sconvolgendone le abitudini di vita quotidiana (sociali, relazionali, professionali), il programma *di emergenza* ha previsto di inglobare nel suo titolo il riferimento al "fattore COVID", che continuerà a condizionare le nostre vite e quelle delle generazioni future.

Questa monografia riassume gli interventi dei relatori che hanno partecipato ai lavori, suddivisi in tre capitoli ognuno riportante il titolo del webinar.

Il **primo capitolo** dal titolo "*Focus Smart Working*" analizza risultati e opportunità di miglioramento **legati alle nuove tecnologie digitali**, che hanno consentito in questo periodo di pandemia, di dare continuità al lavoro di ufficio, con non poche problematiche da affrontare, introducendo nuovi meccanismi / processi organizzativi.

Il **secondo capitolo** raccoglie gli interventi del secondo webinar dal titolo "*Covid 19 e le strategie di rilancio del paese*", un approfondimento sulle prospettive e anche delle opportunità nate con la pandemia.

L'evento conclusivo del 2021 si è tenuto durante il mese di novembre nel quale tradizionalmente l'Associazione organizza il suo forum annuale, e ha analizzato le prospettive di cambiamento della società post-covid. Il resoconto degli interventi è riportato nel **terzo capitolo** dal titolo "*La ristrutturazione delle economie occidentali e la crescita della Produttività*", incentrato su quali sono le prospettive di sviluppo e sugli impatti che esse avranno sulla persona.

Nel 2020 è continuata la collaborazione di altre reti con cui A+network ha lavorato negli anni passati: ai loro rappresentanti va il ringraziamento della nostra associazione, sia per il contributo organizzativo, per la diffusione alle loro reti dei nostri programmi, e per il contributo come relatori.

Desidero ringraziare in particolare Giovanni Bertuzzi O.P. per il Centro San Domenico di Bologna, Gian Paolo Rossini in rappresentanza di IPSP¹, Riccardo

¹ IPSP International Panel on Social Progress

Guidetti Direttore di Camplus Bologna Alma Mater, Antonio Danieli Direttore Generale della Fondazione Golinelli, Andrea Molza Presidente di Federmanager Bologna, Ferrara e Ravenna.

Desidero inoltre ringraziare tutti gli associati di A+network e i relatori che hanno contribuito con la loro partecipazione e disponibilità alla realizzazione del programma 2020, ed in particolare:

- Alberto Montanari, Referente Commissione 4.0 – Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna
- Daniela Tulone, Digital Innovation Advisor & Entrepreneur
- Emilio Roncoroni, Consulente di Direzione – Associato A+network
- Gianni Giacò, Consigliere Federmanager – Associato A+network
- Giovanni Barbanti, Professore a contratto UniMoRe – Associato A+network
- Maria Grazia Bonzagni, Direttore Area Programmazione Controlli e Statistica Comune di Bologna
- Marco Verga, Direttore Personale Aeroporto Marconi di Bologna
- Renato Comai, Esperto di Processi Organizzativi – Associato onorario A+network

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**)

Capitolo 1 - Webinar – Bologna, 21/09/2020 – Focus Smart Working: quali risultati, cosa si può migliorare, come debbono riorganizzarsi le imprese e quali vantaggi ed opportunità per loro.

Andrea Molza – Associato A+network e Presidente Federmanager Bologna Ferrara Ravenna - Presentazione e finalità del Seminario

Questo primo workshop reca il titolo *Focus Smart Working: quali risultati, cosa si può migliorare, come debbono riorganizzarsi le imprese e quali vantaggi ed opportunità per loro*.

I tre relatori andranno quindi ad affrontare specificatamente il tema dello SmartWorking da tre punti di vista, dettagliando quello che lo smart working ha rappresentato: esso è stato affrontato inizialmente da molti in termini emergenziali, permettendo però di dare continuità alle attività professionali garantendo al contempo la maggiore sicurezza possibile per tutti. Ma al termine del periodo emergenziale più critico, quali sono stati i risultati ottenuti dal suo impiego?

Renato Comai con la sua profonda esperienza in processi e sistemi organizzativi darà una panoramica di come lo Smartworking possa trovare un'applicazione strategica ed efficace, facendo luce su come affrontare il cambiamento in un'ottica il più possibile Lean; Maria Grazia Bonzagni, che già ben prima del lockdown aveva pensato e sperimentato l'introduzione dello smart working nel contesto pubblico, farà luce sugli aspetti positivi e meno positivi del fenomeno; infine Marco Verga spiegherà come all'interno del contesto dell'Aeroporto di Bologna la situazione si è dovuta affrontare in tempi molto rapidi, trattandosi di uno dei settori più colpiti. Il contributo di ognuno potrà quindi aiutare a toccare la tematica a 360°: tuttavia in tutti e tre gli interventi si potrà apprezzare un punto in comune, e cioè la presa di coscienza di come al centro del cambiamento e della soluzione al problema si trovi sempre la "risorsa umana".

Renato Comai – Esperto di processi e sistemi organizzativi ed Associato Onorario A+network

Scopo dell'intervento è avere una panoramica di quella che può essere l'applicazione strategica dello Smart Working nell'ottica più consona ad affrontare le nuove sfide aziendali.

Per affrontare positivamente questa nuova sfida, è necessaria una combinazione di tre competenze: la competenza tecnologica, quella

ingegneristica (legata alle hard skills) e quella comportamentale (soft skills), tenendo presente che tutte e tre devono adeguarsi ed essere ripensate alla luce del nuovo scenario.

Per quanto riguarda le politiche gestionali e gli obiettivi si verifica (o auspica) un'estensione massima del lavoro operativo al lavoro a casa, o comunque in modo tale da operare una delocalizzazione rispetto al luogo "azienda"; le tecnologie assumono un ruolo centrale, e di conseguenza anche la capacità di essere flessibili diventa una caratteristica chiave. A ciò si unisce una drastica riduzione del costo dell'organico, ma da attuarsi non a seguito dell'economia di scala - un principio che Comai propone di non applicare - bensì come riduzione che deve nascere dall'impianto di un Modello Snello in ottica Lean. Infatti, proprio per quanto concerne la cultura (intesa in senso antropologico ovviamente, e non nel senso di erudizione), il concetto chiave è l'applicazione di un Modello Lean ispirato anche dal Business Process Re-engineering (una metodologia che ha come obiettivo principale il superamento del Taylorismo); la cultura è il punto centrale del cambiamento frutto della modifica di reazioni e abitudini nel tempo - la cui attuazione è tutto fuorché facile o naturale (e l'esperimento del cane di Pavlov ne è sempre un chiaro esempio) -: eppure, nonostante questa difficoltà, è fondamentale che il vecchio paradigma - cioè l'insieme delle vecchie regole e dei criteri - venga rimesso in discussione, anche se questo "Changing" è difficile da essere prodotto, ed esso è alla base dell'atteso Modello Lean.

Il vertice deve essere simile al vecchio "imprenditore pioniere". Il suo ruolo deve comportare una forte determinazione nell'applicazione del nuovo modello, senza remore e senza prestare attenzione a idee detrattive.

Nello specifico, la Struttura si compone poi di tre Direttori per le funzioni primarie (che possono essere identificate ad esempio nella Supply Chain, nel Commerciale e nel Time to Market), seguiti da altri Direttori (per quanto concerne Finanza, Organizzazione, Personale e così via) che gestiscono consulenti esterni per le funzioni di supporto. L'importante è che a livello gerarchico non si superino il numero di tre livelli costituiti da: Vertice - Direttori - Responsabili intermedi, (dove per questi ultimi si può prevedere la supervisione e la gestione anche di una trentina di risorse ciascuno). Avremo così per i Dipendenti una presenza fisica in azienda di non più di 2/3 giorni a settimana, e nei restanti giorni lavorativi un'attività da remoto delocalizzata.

I diversi ruoli (di cui l'"enrichment" sarà alla base dell'Organizzazione Lean) vanno ovviamente preparati all'impiego delle tecnologie, ed in particolar modo per gli IT sarà fondamentale aggiornarsi attraverso una preparazione eccezionale alle novità.

E' poi da valutare un'eventuale adesione a quella che viene chiamata "Organizzazione Esponenziale" cioè un Modello iper Lean caratterizzato da

un'alta scalabilità e dall'avvio di Startup innovative, in cui molto forte è il monitoraggio delle performance in tempo reale anche con particolari algoritmi computazionali. In ogni caso sarà opportuno un addestramento diffuso a tutti i dipendenti sull'utilizzo operativo delle tecnologie.

E per quanto riguarda gli altri aspetti formativi? Essi devono riguardare più temi e più livelli: è fondamentale una formazione manageriale volta al Change Management, mentre risulta molto utile una formazione sullo sviluppo dell'autocontrollo anche per evitare i ruoli di pura ispezione.

Ovviamente la Valutazione delle Prestazioni deve adeguarsi alle nuove formule di lavoro che prevedono lo svolgere attività da casa e qui il ruolo del responsabile intermedio resta fondamentale per la crescita professionale dei colleghi operativi: i parametri della valutazione verteranno in primis sulla qualità del lavoro svolto, sull'impegno e la produttività delle persone e sul senso di responsabilità; sono da valutare anche l'autonomia, il livello di adattabilità, l'orientamento al cliente e le relazioni interpersonali.

Questa grande trasformazione che viene affrontata in ottica Lean, lo si diceva all'inizio, prevede tra le conseguenze una considerevole riduzione dell'organico: ciò implica che gli esuberanti andranno gestiti in maniera etica con l'inserimento delle risorse in nuovi progetti e attività, che si andranno ad aprire in seguito alla trasformazione, e aiutando eventualmente un ricollocamento delle persone con un adeguato servizio di Outplacement.

Quella che si sta presentando è un'eccezionale occasione per fare un grande salto organizzativo e culturale.

Le opportunità che il cambiamento può offrire sono tante e positive, ma perché esse vengano colte, appare chiaro come sia indispensabile attuare un'operazione prima di tutto di accettazione, ed in seguito di comprensione e di studio del cambiamento stesso con le sue nuove "regole del gioco". Non è infatti possibile pensare di applicare le nuove norme senza aver prima operato un profondo e radicale cambiamento di mentalità e cultura, rispecchiate nell'assetto organizzativo.

Maria Grazia Bonzagni – Direttore Area Programmazione, Controlli e Statistica del Comune di Bologna

La Dott.ssa Mariagrazia Bonzagni è stata Direttrice del Personale del Comune di Bologna per molti anni, ed oggi all'interno del Comune si occupa di pianificazione strategica e statistica. Questo ed i precedenti ruoli le hanno permesso di raggiungere un'alta consapevolezza delle dinamiche che intervengono, o che possono intervenire, quando si pongono i dipendenti di fronte ad un cambiamento (con particolare riferimento allo Smart Working, di cui seguirà giusto ora un approfondimento). L'esito positivo e l'accettazione

dipenderanno in larga parte dall'abilità del Manager, il cui compito principale è quello di essere in grado di far sempre funzionare l'organizzazione di cui fa parte: e quindi, per diretta conseguenza, appare chiaro che per farlo bisogna che egli sia in grado di coinvolgere le persone (perché cos'è un'organizzazione, un'azienda, se non le persone che la compongono?). Molto prima dell'arrivo dell'epidemia di Covid e quando era alla Direzione del Personale, la Dott.ssa Bonzagni insieme alla sua struttura aveva avviato un progetto sperimentale di Smart Working all'interno del Comune di Bologna. E' fondamentale precisare che, prima di attivare un progetto così dirompente all'interno di un'impresa o di una pubblica amministrazione è necessario agire sul piano culturale ed organizzativo. Come mai?

Per il semplice fatto che, per esprimere il concetto in metafora, un seme buttato nel deserto non farà automaticamente nascere una pianta, a prescindere da quanto quel seme sia forte e tenace; esso avrà necessariamente bisogno di acqua e di cure, piccoli gesti che renderanno possibile il suo radicamento e successivo sviluppo. Ciò significa che prima di introdurre lo Smart Working bisogna lavorare per lo "smart management". Con la situazione pandemica attuale ogni previsione di allargare gradualmente la sperimentazione all'interno del Comune è saltata: basti pensare che nella realtà Comunale si è passati da circa 300 a 2.700 persone che hanno dovuto adottare la formula dello Smart Working in brevissimo tempo, anche se non si tratta certamente di Smart Working vero e proprio, come vedremo. Il lato positivo però, e niente affatto banale, è che già tutti i dipendenti comunali lo conoscevano, anche se la maggior parte non lo aveva ancora sperimentato; e benché nella pubblica amministrazione si tratti di una formula entrata in ritardo rispetto al privato, è stato dimostrato che se si è in grado di coinvolgere, formare e gestire le persone in maniera efficace, lo Smart Working è in grado di portare benefici tanto nel privato quanto nel pubblico. Ad ottobre dell'anno scorso c'è stata a Bologna la prima Giornata del Lavoro Agile: in quell'occasione si è firmato con una ventina di organizzazioni pubbliche e private un protocollo per costituire una vera e propria rete di imprese per l'allargamento e la promozione dello Smart Working nella Città: il risultato della firma di quel protocollo è il Tavolo SmartBo di cui oggi Mariagrazia Bonzagni è coordinatrice. L'idea in particolare è che attraverso lo smart working sia possibile migliorare il benessere delle persone al lavoro e la produttività delle imprese, ma anche portare avanti un approccio di sviluppo sostenibile per il territorio (basti pensare all'impatto che il lavoro agile può avere sulla mobilità e sugli spostamenti casa/lavoro, ma non solo). Non bisogna infatti dimenticare che il Comune è un'istituzione locale che, per legge, si deve occupare di accrescere il benessere e lo sviluppo della Comunità amministrata: di solito se si parla di Smart Working si tende a pensare a solo due attori coinvolti, e cioè l'impresa e il lavoratore. Si deve invece considerare

che c'è sempre un terzo attore, che è il territorio, la città; il tavolo SmartBo rappresenta così una leva di sostenibilità per il territorio, che si è rivelata essere ancora più importante durante la pandemia.

Dai 600-800.000 dipendenti coinvolti nella sperimentazione dello Smart Working in Italia prima della pandemia si è passati ad una cifra di 6 milioni, (alcuni parlano addirittura di 8). Bisogna comunque porre attenzione al fatto che oggi la parola Smart Working è spesso utilizzata impropriamente, poiché si tende a confonderlo con una modalità che non è smart, bensì home working (o distant working, o remote working, comunque lo si voglia chiamare).

Ma passiamo a considerare l'essenza di questo Smart Working, evidenziandone luci ed ombre. Le ombre inevitabilmente ci sono: la prima riguarda proprio il fatto che non si è trattato di uno smart working convenzionale, perché esso per natura prevederebbe una volontarietà da parte di chi lo adotta (azienda e lavoratore) mentre durante la pandemia è stato imposto, ha assunto la forma dell'obbligo. Se vogliamo, possiamo anche considerare il lato positivo della questione, poiché ha comunque permesso di non fermare le aziende durante il periodo emergenziale più critico. Un secondo punto è rappresentato dal disorientamento che ha portato con sé in tanti contesti: molte persone erano e tuttora sono impreparate a lavorare da casa (e non solo sul piano tecnologico, ma proprio per un fattore legato alle abitudini e alla routine lavorativa). Infine, una terza ombra connessa con la seconda, è proprio la mescolanza/porosità dei confini tra vita privata e vita lavorativa che lo Smart Working si è inevitabilmente portato dietro; qualcosa che ha sconvolto le abitudini professionali ma anche quelle familiari.

Si devono però ricordare anche i grandi vantaggi che questa soluzione ha portato con sé: anzitutto, l'esperienza di una grande sperimentazione (una sorta di esperimento sociale su larga scala che non sarebbe mai stato attuato senza queste condizioni di iniziale imposizione); poi quello che si potrebbe definire uno "scongelo" della mentalità, dal momento che sono stati messi in discussione i rigidissimi metodi storici (risalenti ad inizio '900) di gestire la vita professionale, rompendo la sovrapposizione che è esistita fino ad oggi tra l'ambiente fisico dell'ufficio e il lavoro. Infine, forse il vantaggio più grande e prezioso è rappresentato proprio dall'apprendimento e dalla scoperta di nuovi modelli organizzativi, per vivere e per lavorare: ci sono state grosse criticità ma si è scoperto che nonostante tutto è qualcosa che "si può fare".

Oggi si tratta quindi di raccogliere una sfida, pena perdere un'occasione storica. Sappiamo che la storia è discontinua, non lineare, e ci pone davanti a tragedie ed ostacoli imprevedibili: la pandemia è uno di questi, un evento catastrofico dal quale, con una corretta azione di guida e progettazione, è possibile produrre un'innovazione senza pari. La diffusione dello Smart

Working è quindi un evento che, se guidato e applicato correttamente, ci farà cambiare in positivo il nostro modo di vivere e lavorare, in molteplici modi (e ciò è stato dimostrato dai risultati avuti nelle organizzazioni che lo hanno adottato). Anche all'interno del Comune di Bologna, quando è stata avviata la sperimentazione, è stato importante selezionare inizialmente le strutture organizzative più pronte, anche dal punto di vista della maturità digitale, e i manager che più credevano nel progetto e nel cambiamento che avrebbe apportato. Nel triangolo tra "persona/impresa/tecnologia digitale", deve crearsi una sinergia che si basa sulla fiducia, sull'autonomia e sulla libertà: solo basandosi su questi principi, le persone restituiranno risultati positivi. Va sottolineato, infatti, che le persone vogliono essere riconosciute, vogliono contare e fare la differenza nella loro organizzazione: se l'impresa gestisce in modo sostenibile le persone, le persone si allineano sui valori, condividono gli obiettivi e realizzano risultati ma investono anche in creatività e innovazione, e si aprono al cambiamento.

Marco Verga – Direttore Sviluppo Persone e Organizzazione dell'Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna

Marco Verga è Direttore Sviluppo Persone e Organizzazione dell'Aeroporto Marconi di Bologna. Gli aeroporti inevitabilmente hanno rappresentato una delle organizzazioni più colpite dalle conseguenze Covid19, a causa del fortissimo e vasto arresto che ha colpito settori quali il turismo e i conseguenti trasporti. Il che non significa che si sia smesso di lavorare su ogni fronte: ciò anzi non è mai avvenuto, perché alcuni tipi di viaggi – soprattutto quelli legati alla sfera emergenziale della pandemia (si pensi al trasporto di medicinali o dispositivi medici) - non hanno mai subito un arresto totale. I dati restituiscono però certamente un quadro piuttosto drammatico per il settore: il traffico aereo passeggeri in 3 mesi ha accusato una frenata del -99% (cioè un quasi azzeramento). Tutta questa situazione ha comportato naturalmente che lo Smart Working sia stato oggetto di decisioni importanti, poiché la priorità era garantire che almeno gli uffici potessero continuare ad essere operativi. "Almeno gli uffici" perché una parte molto consistente dei dipendenti aeroportuali, svolgendo professioni operative (molte su turni) che devono necessariamente essere svolte in presenza, non potevano assolutamente accedere ad una formula di lavoro "smart". Questo fattore, soprattutto inizialmente, ha contribuito a creare non poche preoccupazioni all'interno degli staff di lavoro, perché ovviamente l'ambiente aeroportuale era considerato - dopo gli ospedali - uno dei più a rischio per l'alta possibilità di contagio. L'alta operatività intrinseca di molti ruoli in Aeroporto ha comportato inoltre che, riguardo lo Smart Working, anche prima

dell'emergenza, pochissime strutture avessero comunque potuto adottarlo. Giusto a Gennaio 2020 l'Aeroporto Marconi - che già aveva aderito al Tavolo SmartBo di cui la Dott.ssa Bonzagni ha parlato - aveva risposto al bando Conciliamo promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri inserendo lo Smart Working nel progetto presentato come una delle azioni da implementare per migliorare la vita dei dipendenti.

Con l'emergenza tutto è cambiato velocemente, e si è arrivati quindi al punto che circa il 70% dei dipendenti non turnisti ne usufruiva. Per rendere questo possibile, ci si è dovuti dotare di una nuova procedura e istituire delle nuove regole (che prevedessero naturalmente l'utilizzo di Teams MS o di altre piattaforme). Ma quali sono stati gli effetti riscontrati sulle persone? Sono stati condotti 2 survey, di cui uno consisteva in una sorta di Project Work in collaborazione con la BBS per capire la situazione: la maggior parte dei dipendenti è stata soddisfatta dell'esperienza dello Smart Working (anche considerando il rischio pandemico molto elevato che comportava il lavorare in loco). L'isolamento sociale è risultato però essere un elemento particolarmente sentito (ed è da intendersi non solo come isolamento relazionale e sociale, ma anche come assenza dal luogo di lavoro); a questo si è aggiunto il problema dei figli da gestire (ad es. attraverso la teledidattica che ha causato non pochi problemi e rallentamenti alle famiglie), oltre a questioni ergonomiche o di spazio nella gestione del lavoro da casa, l'uso di nuovi sistemi informatici (non tutti avevano lo stesso livello di preparazione per utilizzare al meglio le piattaforme) e via dicendo. Con la proroga da parte del governo dello stato di emergenza al 15 ottobre, si è dovuto riadeguare il regolamento interno all'organizzazione per rendere il tutto più efficiente: si è scelto di limitare a soli 2 giorni a settimana lo smartworking (per permettere una ripresa dei contatti con i colleghi, seppur in sicurezza, facilitando lo scambio di idee che risulta più difficile in modalità remota), si è rimodulato l'orario lavorativo (8 ore di lavoro da svolgersi dalle 8:00 alle 20:00 e diritto di disconnessione nelle ore notturne), si è reinserita una modalità di controllo riadeguata alla diversa situazione (per cui ad esempio con controlli a distanza a campione). Il nuovo regolamento è stato fatto firmare ad ogni lavoratore, con l'idea di far partire poi un nuovo regolamento dopo il 15 ottobre nel caso in cui tutto andasse bene, con anche in previsione degli accordi sindacali per venire incontro alle esigenze di tutti i dipendenti e trasmettere il messaggio che non vi fossero lavoratori più privilegiati di altri (i turnisti ad es. all'inizio vedevano lo smartworking come una forma di privilegio degli impiegati d'ufficio rispetto a coloro che erano invece operativi: sono perciò stati favoriti per questa categoria i cambi di ore e la flessibilità, cosa apprezzata anche dai sindacati). Sono infine stati svolti diversi seminari di formazione, alcuni organizzati anche con SmartBo.

Oggi si è finalmente trovato un giusto equilibrio tra lavoro in presenza e lavoro in modalità Smart: una situazione che attualmente serve soprattutto ad assicurare la salute dei dipendenti, ma che domani potrà venire incontro alle nuove dinamiche del lavoro in senso lato.

Domande e Risposte

N.1: <<Pochi giorni fa sul giornale vi era un articolo di Massimo Sideri sullo Smart Working: sosteneva che oggi forse, alla luce dei recenti cambiamenti organizzativi che hanno interessato migliaia di imprese, dovrebbe nascere una figura nuova che si occupi a tempo pieno dell'organizzazione del lavoro, con un approccio non solo contabile ma umanistico. Inoltre, sosteneva che le aziende che non vorranno affrontare questo cambiamento si troveranno ad essere non più competitive. La domanda è: credete che un "Chief Smart Working Officer" possa effettivamente servire? E i nativi digitali come risponderanno a questo cambiamento che si sta realizzando, saranno ancora più "nomadi" nel senso di meno fidelizzati all'azienda?>>

MGB<<Ritengo che una figura di Smart Officer, pensata in quell'ottica, potrebbe risultare del tutto superflua, se consideriamo che l'HR per sua natura, nella gestione delle Persone, dovrebbe utilizzare un approccio umanistico. Oggi, infatti, l'HR non può più essere solamente il "Gestore amministrativo" delle persone, poiché l'approccio umanistico è ormai essenziale se vogliamo che le persone contino davvero e che si sentano parte dell'organizzazione in cui lavorano. Riguardo la domanda sui nativi digitali, credo si possa dibattere a lungo. Forse alcuni giovani, proprio per l'introduzione dello Smart Working più su larga scala, sceglieranno di restare o tornare in Italia anziché andare all'estero, e magari di andare a ripopolare anche i paesi del Sud Italia che oggi soffrono tantissimo il fenomeno dell'"abbandono" soprattutto giovanile. Magari sarà possibile uno sviluppo del Paese, meno spinto sulle Città e più equilibrato di quello odierno>>.

MV<<La visione contabile e giuridica del ruolo HR è in parte superata. Oggi gli HR devono esseri fautori di cambiamento e lo Smart Working rappresenta il cambiamento per eccellenza, intrinseco all'organizzazione aziendale, per cui chi ricopre quel ruolo non può non occuparsene. Sul secondo punto, lo Smart Working ormai è diventato un punto di cui i candidati chiedono in sede di assunzione, diventando una sorta di plus o valore aggiunto. Non che i giovani non siano poi entusiasti dal lavorare sui progetti anche in loco (perché in fondo la presenza stimola il brainstorming in un modo che lo Smart Working non può pareggiare), ma indubbiamente se l'azienda dà la possibilità di

lavorare da casa per alcuni giorni alla settimana, diventa un fattore di valutazione molto positivo.>>

N.2: <<In Aeroporto in particolare vi siete affidati a qualcuno che seguiva le fasi evolutive o implementative dell'introduzione dello Smart Working, anche solo per monitorarne in modo preciso lo sviluppo e l'accettazione (una sorta di capo progetto)?>>

MV<<All'Aeroporto Marconi è stata scelta una persona che si occupava di Change Management, la quale ha ricoperto inizialmente il ruolo di Leader nell'organizzazione, con il supporto anche dal Responsabile Innovation & ICT, trattandosi di un progetto a tutti gli effetti "infrastrutturale" a livello organizzativo.>>

N.3: <<Passata l'emergenza, quando si ritornerà alla "normalità", si tornerà alla legge del 81/2017?>>

MGB<<Purtroppo prevedere quando ci sarà la fine dell'emergenza non è facile; intanto sappiamo che il 24 settembre ci sarà un incontro tra il governo e le parti sociali proprio sul tema della "regolamentazione" dello Smart Working. Possiamo comunque dire che tutti coloro che da tempo studiano, promuovono e puntano sullo Smart Working come paradigma di cambiamento organizzativo, nella sua corretta accezione, sono più preoccupati che la legge venga toccata piuttosto che ciò non accada. La legge è certamente migliorabile, ma ha comunque il vantaggio di essere "leggera" e questo ha consentito anche in passato alle aziende di muoversi con molta flessibilità, caratteristica che sarà sempre fondamentale se vogliamo che lo Smart Working continui a rappresentare quella leva in grado di offrire alle persone autonomia e libertà in cambio di responsabilità e lavoro per obiettivi. Il rischio è che attraverso una modifica la legge diventi troppo pesante o stringente, per cui i rischi nel rimanerla non mancano.>>

MV<<Oggi quella legge, anche se in parte è superata, permette di agire con una certa libertà; la richiesta attuale di fare un accordo sindacale è proprio perché abbiamo dei buoni rapporti con i sindacati, ma sarebbe molto diverso se dovessimo fare quegli accordi quasi per "obbligo". Poi certamente, se lo Smart Working viene usato in modo eccessivo e addirittura illecito (ad esempio solo per la convenienza di non dover pagare gli straordinari ai dipendenti) ovviamente diventa del tutto negativo e controproducente per il lavoratore. Il punto è che bisogna, come in ogni cosa, trovare un giusto equilibrio e coinvolgere tutte le parti sociali.>>

N.4: <<Vi sono dati riguardo il numero di dipendenti che, rispettivamente al Comune di Bologna e all'Aeroporto Marconi, vivono fuori provincia o comunque ad una distanza significativa da Bologna ed usufruiscono pertanto dello Smart Working?>>

MV<<Nella realtà dell'Aeroporto circa un 20% dei dipendenti vive fuori dalla città metropolitana di Bologna (in particolare vengono da Modena, Forlì, Firenze, ecc.) e questi sono stati tra i primi lavoratori a poter usufruire dello Smart Working, anche nell'ottica pratica di poter ridurre gli spostamenti.>>

MGB<<Non ho dati aggiornatissimi. Qualche anno fa in Comune circa il 30% dei dipendenti veniva da fuori Regione, quasi sempre in treno (in particolare da Veneto, Toscana, Marche); non abbiamo previsto delle "priorità" rispetto all'adozione dello Smart Working per queste persone, ma ci siamo accorti di come l'introduzione di questa modalità di lavoro abbia stimolato a candidarsi e ad accettare ruoli nel Comune di Bologna: in alcuni concorsi lo scorso anno, diverse persone in graduatoria hanno accettato di lavorare con noi quando hanno saputo di avere la possibilità dello smart working e sono rimasti anche dopo aver vinto un concorso in un Ente più vicino geograficamente a quello di residenza. Lo Smart Working resta insomma un fattore molto attrattivo.>>

N.5: <<Recentemente ho avuto modo di fare un'indagine con l'Università: avevamo chiesto ad un certo campione di persone quanta quota del lavoro abitualmente svolto in ufficio riuscivano a fare anche da casa, ed intrecciato queste risposte con i risultati di una domanda che riguardava le sensazioni provate in Smart Working. Coloro che dicevano di riuscire a svolgere a casa oltre il 70% del lavoro fatto solitamente in ufficio, risultavano anche essere quelli che avevano sentito meno l'isolamento e che si dichiaravano più soddisfatti. Insomma, tanto più tempo lavoravano a casa, tanto più i dati positivi dello smart working sono emersi.>>

N.6. <<Anche nei contesti Comune ed Aeroporto è emersa questa tendenza? E sul tema della valutazione della prestazione, avete raccolto dei dati (se cioè lo Smart Working è risultato efficace anche in termini di produttività)?>>

MGB<<All'interno del Tavolo SmartBo, durante il mese di aprile, abbiamo fatto una survey coinvolgendo circa 4000 lavoratori delle imprese del Tavolo, che ha restituito dati molto positivi. E' emersa una grande capacità di lavorare in team anche a distanza, la percezione di aver realizzato i risultati previsti e di aver appreso molto sull'uso delle tecnologie dall'esperimento cui stavano partecipando. Rispetto al Comune di Bologna, dall'avvio due anni fa del progetto sperimentale di Smart Working fino all'home working di questi mesi, si può senz'altro affermare che c'è stato un notevole balzo in avanti in termini

di digitalizzazione dei processi di lavoro e di apprendimento digitale e oggi questo ha permesso di realizzare un grande cantiere di idee, in cui molti dei primi smart workers stanno diventando “facilitatori digitali”.>>

MV<<In aeroporto qualche elemento critico è emerso; finito il lockdown infatti, verso luglio, gli indici di produttività hanno iniziato a tornare un po’ più bassi. Forse perché i mesi del lockdown erano anche pervasi da un “pathos psicologico” che portava le persone a voler portare avanti le attività con più energia (complici anche le minori distrazioni). Da anni comunque abbiamo un sistema di autovalutazione della performance giornaliera che si incrocia con una valutazione da parte dei capi area: ovviamente tra periodi di cassa integrazione, Smart Working ecc... questo modus operandi di raccolta dati ha mostrato qualche limite; per cui è attualmente in corso un progetto per capire effettivamente come modificare il sistema di valutazione e quali nuovi elementi siano da inserire nel sistema di valutazione.>>

Capitolo 2 – Webinar - Bologna, 16/10/2020 – Covid e le strategie di rilancio del paese: quali lezioni e indirizzi dalle task force che hanno operato durante la crisi? Come la classe dirigente sta gestendo i suggerimenti del rilancio?

**Giovanni Barbanti – docente a contratto UNIMORE e Associato A+network –
Presentazione e finalità del seminario**

Il tema del presente Webinar è “Covid e le strategie di rilancio del paese: quali lezioni e indirizzi dalle task force che hanno operato durante la crisi? Come la classe dirigente sta gestendo i suggerimenti del rilancio?”; si può dire che in realtà il rilancio lo si stia già attendendo da almeno 20 anni, per cui una strategia è proprio ciò che massimamente servirebbe, ma che purtroppo non si sta attuando. Ultimamente in particolare, l’unica idea di cui – da parte di media e governo - si sta sentendo parlare è che si potranno utilizzare i soldi dell’Europa: si tratta però fondamentalmente di un debito, denaro che andrà restituito; sembra così di rivivere l’ennesima occasione perduta, ma non solo, anche una grave minaccia, poiché si tradurrà in un incremento spaventoso del debito pubblico italiano. Malauguratamente in termini di sviluppo sembra non esserci al momento nemmeno l’ombra di una strategia. Questo atteggiamento non potrà che portare ad un declino lento (ma neanche troppo) e inarrestabile, un declino che per la sua profondità potremmo quasi definire “di civiltà”. Ma ce ne saranno altre di occasioni in futuro o questa sarà l’ultima?

Le task force finora attivate sono state un’infinità (a livello nazionale, regionale, comunale ecc.); ci sono migliaia di esperti (tanto che il criterio di definizione di “esperto” ha deboli confini) che appaiono spesso essere in disaccordo l’uno con l’altro. Ma non è con le task force che si decidono le strategie: queste figure sembrano piuttosto mascherare l’incapacità del Governo di prendere decisioni e assumersi responsabilità, tanto che la classe dirigente italiana finisce spesso con il non seguire nemmeno i suggerimenti delle task force, in un atteggiamento che al contempo appare inetto e supponente, di certo non in grado di gestire una nazione industriale come l’Italia (che è una delle principali in Europa). Ma se i poteri resteranno sempre in mano ad inetti, cosa succederà? Cosa succederà se ci sarà un nuovo lockdown, e quando sarà effettivo a dicembre lo sblocco dei licenziamenti? Purtroppo non basterà utilizzare i soldi che arrivano dall’Europa, denaro che comunque non è dato sapere quando esattamente arriverà e in che misura.

Pertanto in quest’ottica, la Dott.ssa Daniela Tulone e il Dott. Alberto Montanari attraverso i loro interventi porteranno alcuni buoni spunti su come sia possibile da parte delle imprese trasformare la crisi in opportunità, e alcune riflessioni

sul come dovrebbe agire la classe dirigente per venire incontro alle esigenze di imprese e mercato (e su come non dovrebbe agire), proprio nell'ottica di un mercato che oggi e sempre più dovrà portare verso l'Innovazione per restare competitivi.

Daniela Tulone – Digital Innovation Advisor & Entrepreneur

Daniela Tulone è un'innovatrice digitale e imprenditrice con 22 anni di esperienza maturata negli USA e in Europa nella comunità scientifica e del business. Ha lavorato per oltre 12 anni come Computer Scientist negli USA, nel Computer and Artificial Intelligence Laboratory del Massachusetts Institute of Technology (Cambridge) dove nel 2006 con il Prof. Sam Madden è stata pioniera del Artificial Intelligence applicata all'IoT, e dei sistemi automatici IoT-AI di monitoraggio real-time. A questi risultati premiati con oltre 15 riconoscimenti internazionali, si aggiunge l'esperienza sviluppata negli ultimi 10 anni in ambito business e Commissione Europea sulla digital innovation e strategy lavorando con multinazionali, SMEs, startups, e attraverso un Executive MBA con Specializzazione Digital Innovation e Strategy conseguito alla Quantic Technology Business School (USA). Il lavoro della dott.ssa Tulone è focalizzato sull'innovazione digitale e del business orientato ad una trasformazione sostenibile, in collaborazione con università europee e statunitensi (es. MIT e Harvard), SMEs innovative e istituzioni come la Commissione Europea, l'UNEP (UN Environmental Programme) e il World Economic Forum.

L'intervento mette in luce alcuni elementi chiave per meglio affrontare le sfide legate alla pandemia trasformandole in opportunità di crescita, e delinea cosa ciascuno di noi, in qualità di individui o come aziende, può fare in questa situazione.

Il Covid sta inferendo lacerazioni senza precedenti, non solo per il suo impatto globale ma anche per i cambiamenti radicali che la pandemia sta causando in ogni settore della nostra società (nel tessuto produttivo, nel nostro modo di fare business, nei consumatori, nel nostro modo di relazionarci, di percepire il presente e di pianificare il futuro).

Recenti analisi condotte dalla WorldBank e dall'OCDE evidenziano che l'impatto economico della pandemia risulta già essere superiore rispetto a quello delle crisi precedenti (con particolare riferimento a quella del 2008, per esempio), e che oltre il 90% dei paesi a livello globale dovrà probabilmente affrontare una recessione.

La parola "crisi" nel parlato ha un'accezione negativa, ma etimologicamente indica in realtà solo un punto di svolta, senza una connotazione negativa, e

questo significato può aiutare ad entrare in un'ottica proattiva volta a trasformare le sfide di oggi in occasioni di riflessioni per ricostruire un tessuto produttivo e sociale migliore. Ma come? Le istituzioni hanno un ruolo importante ma le responsabilità sono distribuite su diversi livelli. Riusciremo ad affrontare la crisi trasformandola in un'opportunità solo se ognuno di noi fa la sua parte, incominciando da noi stessi. Noi individui, imprenditori, aziende possiamo cambiare l'orientamento di questo "turning point".

Questo percorso deve essere guidato da una visione in linea con quella europea di costruire attraverso i suoi programmi un'Europa più verde, più digitale, più sociale e più resiliente.

La resilienza ci permette di affrontare crisi come quella odierna ma per realizzare una tale visione è necessario affiancarla a qualcos'altro. L'esperienza del 11 Settembre vissuta in prima persona dalla dott.ssa Tulone mette in luce un elemento chiave che ha trainato la rinascita di New York City trasformandola in un polo altamente attrattivo: la visione condivisa da tutti i newyorkesi di costruire una città ancora più bella, innovativa e resiliente. Una spinta che non veniva però dall'alto e che si è fatta strada fin dal giorno seguente la tragedia. E' infatti fondamentale, nelle difficoltà, avere una visione che sia chiara e condivisa (come fu d'altra parte anche quella di grandi aziende quali Olivetti o Piaggio in momenti drammatici della nostra storia).

L'attuale pandemia ha alla radice la mano dell'uomo che ha alterato in maniera continua l'equilibrio degli ecosistemi e ci indica con forza la necessità di accelerare il processo verso una trasformazione sostenibile. Ciò che spesso risulta poco chiaro, è che gli effetti sempre più intensi e frequenti dei cambiamenti climatici finiscono per riversarsi anche sulle aziende e sull'economia del paese: ciò accade in modo talvolta diretto, ad es. attraverso l'interruzione dei servizi offerti e la vulnerabilità della supply chain, altre volte invece indirettamente (si pensi ad es. alla potenziale perdita di reputazione che un'azienda può subire se si mostra insensibile verso i temi della sostenibilità). Questo deve necessariamente far riflettere, perché nonostante le evidenze la sostenibilità viene spesso ancora percepita come un potenziale fattore disruptive per il business o come un mero costo.

Le barriere iniziali che pongono una frenata sono spesso legate ai costi di adattamento a livello produttivo, la mancanza di competenze interne adeguate e di tempo, oltre ad un importante fattore culturale.

Bisogna però sottolineare che quando si parla di sostenibilità non si deve pensare immediatamente alla sola associazione con il clima: la sostenibilità ha importanti implicazioni nell'ambito sociale ed economico, e può portare una serie di importanti e inesplorate opportunità di business. La sostenibilità socioeconomica è l'insieme di una serie di componenti, dal capitale finanziario, a quello umano, sociale e naturale, tutti elementi determinanti per poter

risolvere l'attuale crisi insieme ad un cambio culturale che conduca ad una maggiore apertura mentale capace di intercettare idee innovative ed opportunità e innovazione, e di superare consolidati stereotipi che tendono a ridurre l'efficacia.

Troppo spesso si giustifica lo scarso livello innovativo italiano confrontato con la media europea con la mancanza di finanziamenti da parte del governo, ma questo non è l'unico fattore. Un ruolo fondamentale è dato dal nostro ecosistema che non è capace di accogliere l'innovazione e le risorse presenti nel territorio. L'ecosistema è formato dalle Università, aziende ed istituzioni, non è un'entità astratta ma il risultato del nostro comportamento.

Spesso si ha un'idea molto riduttiva dell'innovazione, la si associa ad un'azione portata avanti con l'università, per esempio un progetto partecipato da un gruppo di ricerca o una tesi. Ma l'innovazione è molto di più. E' una forma mentis, un modo proattivo di guardare alla realtà che ci circonda e agli eventi, guidato da una curiosità che spinge ad andare oltre e a non aver paura di rimettersi in gioco.

E' importante per crescere su questo aspetto riflettere sugli ostacoli che non ci permettono di eccellere nonostante l'apprezzamento all'estero di tanti italiani per la loro creatività e capacità innovativa. Il principale ostacolo è di natura culturale e comprende diversi aspetti, per esempio la riluttanza al rischio e la paura di fallire. L'innovazione implica un rischio, ma esso non coincide necessariamente con il "fallimento" che riguarda piuttosto la reazione aziendale ad un risultato inatteso. Le grandi innovazioni che hanno dato il via ai business più fiorenti sono partite da un risultato inatteso ma gestito al meglio. Se vogliamo innovare e superare questo momento di crisi dobbiamo cercare di superare queste paure che ci portano a restare indietro e a investire maggiormente per recuperare il tempo perduto.

La diversità è un altro fattore accelerante per crescita e innovazione: negli USA ad es. è uno dei criteri utilizzati in fase di assunzione. In Italia spesso si preferisce il criterio dell'omogeneità perché ritenuto più efficiente anche se ci fa rimanere nella propria comfort zone, evitando il confronto con realtà più competitive e a volte convincendoci di aver raggiunto il massimo.

E' importante fomentare all'interno delle aziende la creatività, l'ascolto attivo e curioso, ed un pensiero fuori dagli schemi. Oggi oltre all'importante resilienza è fondamentale che i leader infondano energia e motivino con una visione positiva, ampliando il coinvolgimento all'interno delle aziende. L'innovazione non è un processo top-down o responsabilità di qualche executive.

Le tecnologie digitali certamente hanno un ruolo fondamentale nell'affrontare le sfide odierne e nel costruire una trasformazione sostenibile del business e della società (si pensi ad es. al loro impiego nella pandemia e al grande aiuto che hanno portato nel monitoraggio dei contagi).

Si parla molto di tecnologie digitali, a volte dandogli un ruolo spropositato o attendendo da loro delle risposte. Inoltre spesso si affrontano tematiche complesse in maniera superficiale, preferendo l'immediatezza della comunicazione e utilizzando parole chiave prive di contenuto che appiattiscono la discussione e possono condurre a scelte inadeguate e anche costose per le aziende. E' importante ripensare al ruolo delle tecnologie digitali (es. AI, IoT, blockchain, realtà aumentata, robotica) e al loro altissimo potenziale nel rispondere ai nostri bisogni odierni, restituendo il dovuto contenuto e affidandosi ad esperti.

Oggi siamo ad un punto di svolta in cui ognuno deve trovare la forza e l'energia di mettersi in moto, senza per forza aspettare un aiuto dall'esterno ed evitando atteggiamenti critici che ci allontanano dalla meta; e questo senza apporre scuse ma facendo perno sugli strumenti a nostra disposizione: le tecnologie digitali, una cooperazione attiva e nuovi modelli di business. Il tutto condito da un'approccio innovativo e propositivo aperto ad intercettare nuove opportunità di business.

Alberto Montanari – Manager e Referente Commissione 4.0 Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna

Alberto Montanari è un ex AD che ha operato in primarie realtà del settore automotive e che da 3 anni si occupa di Consulenza collaborando in particolare con Confindustria nel campo dell'innovazione e del 4.0. (soprattutto seguendo attività di Internet of Things ed internazionalizzazione delle aziende). Il suo punto di vista deriva quindi da osservazioni fatte nel tempo e di recente sul campo in realtà italiane, soprattutto PMI.

Il quadro che emerge mostra che la classe politica italiana non si sta certo rivelando d'aiuto nella gestione della crisi economica e imprenditoriale causata dall'emergenza COVID (ma già fortemente sentita anche prima del disastro pandemico).

Le tanto esaltate task force danno l'impressione o di dare visibilità a persone in cerca di fama e attenzione, o semplicemente di essere uno strumento per prendere tempo in vista di decisioni che stentano ad arrivare. Poche sono state le proposte realmente significative (per esempio quelle di Calenda, ritiene Montanari, riguardanti il 4.0 nell'ottica di uno svecchiamento di tanti macchinari obsoleti, di cui oggi resta comunque poco) e ancora meno sono state le proposte significative che hanno avuto un reale seguito ed attuazione progettuale. Oggi vi sono tantissimi proclami sui millantati aiuti economici europei, ma di essi oltre a non sapere se arriveranno non si sa nemmeno dove

saranno effettivamente investiti; sembrano non esserci quindi progetti concreti, o chiari piani di investimento. Certamente si deve ritenere che gli incentivi per l'industria non portino voti (e che per questo siano stati ridotti), poiché da molti anni ormai si preferisce toccare argomenti più "populistici".

Perciò in questo scenario come potrebbe un imprenditore di PMI riuscire a fidarsi di questi proclami e promesse? La stessa burocrazia italiana, da decenni, ostacola il poter lavorare agilmente: tutti promettono di snellirla, ma nessuno nella sostanza lo ha mai fatto; se all'estero (senza voler necessariamente elogiare i sistemi esteri) vi è chiarezza e coerenza in materia fiscale e normativa, in Italia regna confusione e spesso contraddizione, due fattori che per autonomia contribuiscono a rallentare tutto il sistema. Per questo un imprenditore italiano (oggi post pandemia soprattutto) non può fare altro che essere prudente e procedere con cautela, cercando di adattare le - scarse - risorse a disposizione nell'ottica di tirare avanti: senza un piano chiaro da parte dei nostri governanti non è infatti possibile fare previsioni, e proprio l'incertezza ha causato l'arresto di alcuni - anche importanti - progetti di innovazione finanziati (e si parla di PMI comunque "corpose", anche da 50 milioni di fatturato). Mentre l'Italia resta quindi immobile, il mondo però evolve: i materiali diventano più complessi, la digitalizzazione si espande, i ruoli tecnici (qui difficili da trovare) diventano sempre più essenziali per lo sviluppo, i clienti sempre più esigenti e la concorrenza spietata.

Si può trovare una soluzione nell'unirsi, nel condividere le competenze aziendali, ma non è un processo banale. Le tecnologie digitali consentono sì una migliore collaborazione, una migliore interpretazione dei dati, ma quanti poi sono in grado di interpretare quei risultati? Non si tratta sempre di processi alla portata di una PMI, ma piuttosto di aziende strutturate dove ci possono essere risorse dedicate. Questa modalità di lavoro non è pensabile per le PMI, che invece lavorano sempre con una persona in meno del necessario nell'ottica di un'ottimizzazione delle risorse.

Sia chiaro, non è che la digitalizzazione o l'innovazione in generale non attragga l'imprenditore, anzi: essa viene pienamente compresa come una necessità, ma subito si pone il problema di trovare risorse economiche, tempo e competenze per attuare i cambiamenti. Il nostro paese pagherà a caro prezzo questa situazione di forzata immobilità in cui le aziende si trovano ad operare, e soprattutto nel medio termine diventerà sempre più difficile stare al passo, poiché le aziende italiane non riescono più a mantenere la concorrenza degli ex paesi in via di sviluppo, come Cina e India, che oggi hanno accesso alle nuove tecnologie.

Per circumnavigare l'ostacolo, le imprese italiane si stanno dirigendo verso settori di nicchia e segmenti target, ma è solo una soluzione temporanea con un

futuro davvero molto incerto. Investire resta la soluzione più diretta ed adeguata: per creare qualcosa di nuovo è necessario cambiare mentalità e predisporre alla formazione delle risorse umane, ad esempio attraverso la creazione di figure specializzate e di Lauree più Tecniche (tutte cose che all'estero si fanno da anni, in primis in Germania). In Italia non esiste una cultura R&D strutturata, legata alla costanza, ma una tendenza che resta più legata alla singola eccellenza; lo stato invece, a fronte della domanda sempre crescente di competenze, dovrebbe preoccuparsi - più che di elargire sgravi fiscali a chi comunque ne può usufruire poco - di fornire risorse fresche e motivate. Il piano del fisico Amaldi, che ipotizzava l'aggiungere 1 miliardo e mezzo all'anno alla ricerca per assimilarci alla Germania, sarebbe una soluzione ottimale, come anche il dotarsi di un Ministero della Conoscenza che andrebbe a gestire tutte le risorse per l'istruzione sul modello Fraunhofer tedesco. Resta però il fatto finora esposto, e cioè che la situazione politica di oggi sembra molto scollegata dai fabbisogni reali dell'azienda.

Le aziende si rendono conto dell'odierna vulnerabilità dell'impresa stessa, perché le certezze di una volta non ci sono più: il Covid ha sostanzialmente portato alla luce una serie di problemi che covavano in profondità da tempo, problemi che prima si riuscivano a bypassare ma ora non più; s'intendono ad es. le problematiche legate alla Supply Chain e alla fornitura, o inerenti la contrazione dei consumi, le richieste di sostenibilità sociale e ambientale, ecc. Riguardo quest'ultimo punto, oggi tutti parlano di idrogeno, o di riciclaggio, ma senza sapere di preciso in cosa consista veramente il cambiamento: attualmente gli unici riciclaggi che stanno portando qualche risultato sono quelli dell'alluminio e poco altro (esistono infatti tantissime tipologie di plastiche differenti, che non possono essere lavorate insieme; e persino il riciclo del vetro porta delle sue problematiche a seconda che esso presenti pigmentazione chiara o scura). Nella realtà dei fatti, ciò che spesso non si dice, è che i processi di sostenibilità che hanno avuto un reale ed efficace riflesso economico sono stati già tutti varati: per tutto il resto diventa fattore imprescindibile un sostegno economico da parte del governo, onde evitare che restino tutte ipotesi e teorie di fatto impraticabili.

Domande e Risposte

N.1: <<La Dott.ssa Tulone ha dato una serie di suggerimenti che di base sono fondamentali. Il problema è calarli nella realtà, soprattutto delle piccole imprese del nostro tessuto industriale, poiché il contesto italiano è diverso da quello che si può vivere in Germania o negli U.S.A. Come conciliare le cose? Soprattutto, è davvero possibile?>>

DT<<Io stessa sono imprenditrice e conosco le difficoltà e i dubbi che proliferano in questo periodo storico. Se da un lato posso condividere la critica alle attuali azioni del governo, bisogna anche riconoscere che quello della classe politica è un atteggiamento non solo di adesso ma di sempre. Non possiamo continuamente aspettarci qualcosa da fuori. Capisco la problematica di non riuscire ad accedere a finanziamenti, ma il messaggio che “per fare innovazione, soprattutto in modo sostenibile, bisogna avere i soldi” non è un’osservazione sempre corretta, o quanto meno non lo è nel suo insieme. Anche se negli U.S.A. ci sono forse più finanziamenti privati (di sicuro non statali) la loro realtà imprenditiva è molto dura: chi è imprenditore sa che deve contare primariamente sulle proprie forze, e si attrezza in tal senso. Tante delle difficoltà evidenziate non sono solo legate esclusivamente all’Italia, ma in generale ad un mondo che sta cambiando. Dobbiamo quindi evitare di piangerci addosso e caricarci al massimo di ottimismo, perché l’innovazione non è solo legata ai costi.>>

AM<<Non vorrei che dal mio intervento fosse passato un discorso che tendeva a generalizzare, non era il mio obiettivo; certo è che, per quella che è la mia esperienza sul campo attraverso Confindustria (e parlo di un confronto con 2-3 aziende diverse a settimana), quando all’imprenditore italiano viene posto davanti un ventaglio di possibilità di cambiamento o innovazione, lui – pur apprezzandole – ammette di non avere i fondi per portare avanti quelle idee e quei progetti, e che in quel momento preferisce magari provare a tirare avanti con il suo business classico per poi rivalutare il progetto più avanti, in tempi più favorevoli. Perciò fondi e investimenti restano davvero fondamentali per portare quella vena di ottimismo di cui parlava la Dott.ssa Tulone, ottimismo che purtroppo oggi non è così diffuso e fatica a nascere dal nulla.>>

N.2: <<Il ruolo del Governo è davvero così determinante nell’impedire la spinta innovativa?>>

GB<<Parlando per metafora, ritengo che se in una guerra il comandante si mostra sicuro di sé e del compito che gli spetta, se ha una strategia chiara e se infonde la medesima fiducia anche ai suoi soldati, allora questi lo seguiranno ovunque; se invece il comandante è indeciso, tentenna, dimostra di non avere un’idea chiara sul piano da seguire, il soldato non sarà motivato a buttarsi nella mischia e a rischiare la vita. Quindi la risposta è sì: se non c’è una gestione condivisa e organizzata da parte del governo, è difficile per gli imprenditori lanciarsi nell’innovazione. Se manca questa coesione, l’immobilità è la conseguenza diretta. E a tal proposito, direi che anche la pubblica amministrazione dovrebbe smettere di frapporre ostacoli: se non si è in grado

di facilitare le imprese, quantomeno non remare loro contro sarebbe già sufficiente a migliorare le cose.>>

AM<< Certamente gioca un ruolo importante, anche se non l'unico: forse oggi bisogna aspettare che l'intero mercato - quello globale, non solo quello italiano - si stabilizzi. Oggi l'imprenditore non fa nulla perché non si hanno le idee chiare; quando gli imprenditori vedranno una stabilità esterna, allora si potrà partire. Se non ci sono sicurezze sull'evoluzione nel medio termine, diventa difficile far partire dei progetti.>>

Capitolo 3 - Webinar – Bologna, 27/11/2020 - La ristrutturazione delle economie occidentali e la crescita della produttività. Quali cambiamenti nella società post covid?

Giovanni Giacò – Consigliere Federmanager Ferrara, Bologna, Ravenna e Associato A+network – Presentazione e finalità del seminario

Riguardo al come sarà lo scenario post covid ci sono naturalmente opinioni, aspettative e previsioni diverse. Però, senza peccare di eccessivo ottimismo, si potrebbe dire che il 2021 potrà essere un anno di svolta. Questo perché al nostro paese un “Deus ex machina” probabilmente serve davvero, una scossa esterna che ci induca a farci riprendere la strada dello sviluppo e della modernizzazione del paese. Da tempo l’Italia pare aver perso la bussola dello sviluppo, la capacità cioè di fondere capitali, maestranze, infrastrutture e consumi in una prospettiva di crescita per tutta la società, che aumenti anche la coesione sociale, una marea che sollevi tutte le barche. Non è facile, ma è necessario anche riconoscere che da molti anni viviamo nella convinzione che tutto sia già stato fatto in passato e che per vivere bene sia sufficiente mantenere le posizioni conquistate e che dove non arriva l’economia supplirà lo stato. Ma è un dato di fatto che il debito pubblico abbia subito un’impennata negli ultimi 10 anni, e fare finta di nulla peggiorerà solo le cose. Chi sostiene che la società italiana sia stata sempre caratterizzata da un senso di fatalità e visione negativa forse dimentica i 20 anni postbellici, l’epoca della ricostruzione e della modernizzazione di un paese distrutto (e in buona parte arretrato) persino dell’oscar alla lira. Come è stato possibile il miracolo italiano?

Molti concordano che i successi italiani in quegli anni sono stati dovuti ad una straordinaria spinta corale che ha permesso a larga parte della popolazione di sperimentare un diffuso benessere e, ancor più importante, l’ascensione sociale per il futuro dei figli. Come è stato possibile rimettere in moto il Paese? L’avviamento è stato favorito da un evento esogeno importante, il piano Marshall, una vera iniezione di finanza e fiducia ad un paese che era letteralmente in macerie: 1 miliardo e 200 milioni di dollari dell’epoca, erogato dal ‘48 al ‘51. Ma, avviato il motore, poi il partire e l’accelerare è stato compiuto dagli italiani, cioè dal governo, dagli imprenditori, dagli intellettuali e dai cittadini tutti, questi ultimi in molti casi disposti a sacrifici oggi improponibili. Al termine avevamo guadagnato un posto tra le principali economie mondiali. Purtroppo a questo esaltante periodo è poi succeduta una prolungata stasi, figlia di molte cause concomitanti, che ha progressivamente, ma inesorabilmente, portato a sostituire la crescita con il debito.

L'odierna società sembra sempre più irrigidita nella difesa dei diritti acquisiti, paga dello status quo e quindi meno interessata ad "ingrandire la torta" che non ad accaparrarsi fette più grandi di quella che già c'è. Fortunatamente tengono ancora bene le esportazioni della manifattura italiana, soprattutto per componentistica e semilavorati, ma verosimilmente questo non è sufficiente a garantire una vigorosa ripresa della crescita.

Difficile dire come usciranno dalla pandemia, ma alcuni punti sembrano fermi: lo smartworking impatterà su consuetudini consolidate e mix dei consumi, con pro e contro; la persistente incertezza nel futuro verosimilmente spingerà verso il risparmio a scapito di consumi e forse investimenti.

Il recovery fund, o next generation UE, rappresenta un aiuto enorme per l'Italia, di molte volte superiore al citato piano Marshall, ma potrebbe avere una funzione analoga; non si tratta più di come trovare le risorse, ma di scegliere come utilizzarle ed investirle, sapientemente e con lungimiranza, in una situazione analoga a quella di 70 anni fa, anche se in un contesto completamente differente. Naturalmente il ruolo del governo e dei regolatori diventerà più che mai decisivo per scegliere la corretta allocazione delle nuove risorse, con meno spese e si spera più investimenti.

Per esemplificare, secondo una recente stima, il paese con il maggior potenziale di investimenti in infrastrutture è proprio l'Italia, che potrebbe attrarre ingenti capitali su un arco di due decenni. Dunque bisognerebbe non perdere l'occasione promuovendo le condizioni di attrattività, e fondamentale sarà eliminare o almeno ridurre alcuni dei vincoli strutturali che più ci limitano: competenze tecniche, fisco, pubblica amministrazione, giustizia, divario tra le parti del Paese.

Dove sono finite le grandi imprese italiane che hanno giocato un ruolo di protagonisti negli anni sopra riportati, spingendo ricerca e sviluppo, innovazione e produttività, quando servivano materie prime, grandi investimenti e impianti? Progressivamente l'Italia sembra aver abbandonato la partita, malgrado l'economia sia diventata soft, digitale e basata sulla conoscenza e l'innovazione: negli anni in cui la ICT ha cambiato il mondo e ha permesso crescita vertiginosa alle aziende che l'hanno saputa sfruttare (si pensi ad Amazon, Apple, Facebook, e prima ancora Microsoft e Google, alcune nate in un garage o una stanza di un college), l'Italia non c'è stata se non come mercato. Una produttività stagnante negli ultimi 10 anni, come se fossero assenti informatica ed automazione, in una situazione quasi inverosimile. Riprendere il cammino dello sviluppo, oggi come allora, significa avere rappresentanza qualificata nei settori che contano, oltre alla miriade di PMI che costituiscono il fulcro del sistema.

I relatori di oggi affronteranno la tematica proposta, secondo diverse angolazioni: Emilio Roncoroni approfondirà le tendenze di lungo periodo che

non sono modificabili nel breve; Antonio Danieli ci ricorderà le tante aree di eccellenza e le competenze su cui possiamo ancora contare; Gian Paolo Rossini illustrerà opportunità e sfide della Green Economy, una delle leve decisive del futuro; infine Padre Bertuzzi ci mostrerà una prospettiva diversa, illustrando il senso ed i punti chiave dell'enciclica Fratelli Tutti di Papa Francesco.

Emilio Roncoroni – Esperto processi e sistemi organizzativi | Associato A+network

Intenzione di questo intervento è soffermarsi su come il Covid-19 vada ad impattare su diverse tendenze, economiche, sociali e demografiche.

I trend di lungo periodo più importanti per Italia sono: forte rallentamento della crescita, aumento della ricchezza come effetto di un lungo periodo di crescita (la ricchezza finanziaria è doppia rispetto al debito e di 8 volte maggiore rispetto al reddito medio), abbassamento del tasso di fecondità, ed infine bassa partecipazione al lavoro. Naturalmente come è facile capire tutti questi elementi sono strettamente intrecciati tra loro.

Partendo dall'invecchiamento della popolazione, si scopre come questo impatti sull'andamento dei consumi determinando un effetto non secondario sul rallentamento delle attività economiche. Inoltre una quota rilevante dei risparmi è detenuta prevalentemente da anziani, investitori con una bassa propensione al rischio, tuttavia in presenza di politiche monetarie espansive e di rendimenti di asset risk free nulli o negativi, gli stessi investitori poco propensi al rischio si trovano nelle condizioni di modificare l'allocazione dei propri portafogli incrementando la componente azionaria, al fine di perseguire rendimenti nominali positivi. Il risultato di questa riallocazione dei portafogli è quello di un costante afflusso di capitali nelle borse le cui capitalizzazioni sono superiori ai PIL dei rispettivi paesi.

Passando al tema dell'abbassamento del tasso di fecondità, bisogna ricordare che non è una tendenza recente: già negli anni '80 si registrò una significativa caduta della natalità rispetto agli anni '60 (le nascite medie annuali passarono da circa un milione negli anni '60 a meno di 600 mila negli anni '80), fenomeno che posizionò le regioni del Nord nella condizione di saldo naturale di pareggio (sostanziale parità tra i nati ed i morti).

Altro fattore di lunga durata riguarda la bassa partecipazione al lavoro, fenomeno di cui non è facile individuare la dipendenza da carenza di offerta o di domanda. Tuttavia esiste un gap di skill, come è testimoniato dalle ricerche Excelsior-Unioncamere con la sottolineatura della carenza di adeguate competenze per parecchi profili professionali. L'Italia vanta un altro e preoccupante numero, quello degli inattivi, vicino al 34% (in Germania il tasso è del 20% e in Francia del 28%), un numero che ovviamente non raccoglie solo

studenti e pensionati – come dovrebbe essere - ma anche persone che sembra che scelgano volontariamente di non partecipare al mondo del lavoro; a ciò si aggiunge poi una bassa partecipazione della popolazione femminile (in Italia su 10 donne lavoratrici ci sono ben 14 uomini lavoratori, mentre all'estero il rapporto medio è di 10 donne ogni 11-12 uomini). E' da ricordare che nell'ultimo decennio è cresciuta l'occupazione femminile, tuttavia in misura ancora non rilevante verosimilmente per la ridotta presenza di servizi reali a supporto delle famiglie.

Il tasso di produttività del settore industriale, ottenuto dividendo il valore aggiunto per il numero degli occupati, mostra, in un confronto con analogo indicatore per la Germania, un risultato simile presso le imprese medio-grandi. Le micro (meno di 9 addetti) in entrambi i paesi hanno un tasso di produttività inferiore di un terzo rispetto alle grandi. L'efficienza operativa è pertanto correlata positivamente alla classe dimensionale. Il settore industriale italiano è purtroppo ancora troppo concentrato su micro e piccole imprese, che sono quelle con tassi di produttività inferiori (36% degli occupati in Italia contro solo il 25% in Germania). Le PMI manifestano difficoltà nella capacità di generare innovazione a causa delle ridotte pratiche manageriali efficienti, della scarsa attrattività di risorse qualificate e della ridotta patrimonializzazione che limita gli investimenti. Qualche segnale incoraggiante proviene dalle start up innovative: queste ultime ammontano a circa 12.000 (occupano indicativamente 70.000 persone di cui la maggior parte come soci), l'età media degli imprenditori resta medio/alta (fattore che potrebbe favorirne la maggior longevità, poiché dopo 3-4 anni circa l'85% delle start up italiane è ancora in vita); sono attive in misura rilevante nell'offerta di servizi alle imprese e sulla digitalizzazione, e rappresentano il principale "fattore di semina" dell'innovazione.

Per ottenere, a partire dal 2023, un tasso annuo di crescita del PIL del 1,5% si dovrà allocare una parte non inferiore al 20% del PIL negli investimenti privati e pubblici, mentre attualmente la quota è attorno al 16%. E' necessario da un lato aumentare quelli pubblici di almeno 10 - 15 miliardi di euro l'anno (sostenendo quelli facilmente cantierabili) e dall'altro attivare incentivi per favorire la crescita di quelli privati (sarebbe auspicabile con interventi orizzontali e mirati a favorire l'innovazione, evitando quelli a pioggia con modeste ricadute). Infine l'obiettivo di crescita richiede di sostenere in misura molto rilevante la produzione interna; a questo proposito è necessario conoscere da un lato l'apertura internazionale in termini di import dei vari settori (favorire a parità di incentivo i settori con minor import per unità di produzione), e dall'altro le capacità dei settori ad interagire con altri settori (aiutare i settori con basso grado di integrazione).

Antonio Danieli – Direttore generale Fondazione Golinelli

L'intervento si struttura in 5 capitoli; anzitutto, una breve introduzione sulla Fondazione Golinelli ed il suo focus: la Fondazione è un'istituzione privata autonoma, operativa ed indipendente, che è stata fondata nel 1988 dal filantropo Golinelli. Oggi la fondazione ha generato una vera e propria filiera integrata per l'innovazione, che mette insieme - in un'unica istituzione - aspetti quali educazione, formazione, ricerca, trasferimento tecnologico, incubazione, open innovation, e venture capital, con un grande focus sui giovani.

La sede principale è l'Opificio Golinelli: si tratta quindi di una piccola holding filantropica con una cinquantina di dipendenti e collaboratori diretti e oltre 100 partners scientifici, industriali ed istituzionali sia in Italia che all'estero.

Che cosa si può fare oggi, soprattutto alla luce dello scenario post covid, per andare nella giusta direzione e non sprecare l'occasione di rialzarsi?

Secondo la vision della Fondazione, è importante focalizzarsi sull'idea che la ristrutturazione dell'economia occidentale debba necessariamente transitare dall'educazione dei giovani e dall'elemento culturale ed educativo, poiché il legame tra sviluppo e cultura è inequivocabile. Dato questo presupposto, sarà poi fondamentale cercare di ideare soluzioni nuove e originali, guardando sì all'Estero, ma partendo proprio da ciò che noi possiamo - con la nostra originalità - riproporre in termini competitivi, e continuare ad investire anche in nuove imprese, dando spazio così anche agli aspetti più puramente culturali dell'innovazione, oltreché a quelli economici e sociali.

E' insomma fondamentale stimolare investimenti in ricerca, trasferimento tecnologico e nuove imprese.

Parlando di giovani però, che rappresentano il nostro futuro, non si può non toccare anche un punto dolente, e cioè che in Italia è piuttosto radicato (rispetto ad altri paesi europei) il fenomeno dell'abbandono scolastico prima della maggiore età, verso i 16 anni (si pensi che oltre 15% dei ragazzi smette di andare a scuola già dopo le scuole medie, quindi senza frequentare il ciclo completo in un istituto superiore). Questo è purtroppo un grosso limite, tanto per il ragazzo in sé, quanto per l'economia ed il mercato del lavoro italiani: è infatti una problematica che finisce con l'avere delle ripercussioni, in particolare facendo sì che la preparazione scolastica acquisita dai ragazzi risulti inadeguata rispetto alla domanda lavorativa (in altre parole, alcune professioni o ruoli restano a lungo scoperti perché non si trovano le competenze adeguate a ricoprirle).

Anche la diffusione di una cultura imprenditoriale diventa poi un punto di focus: oltre alle imprese già esistenti che hanno esigenze professionali concrete, bisogna comunque investire anche in nuove aziende e professioni, poiché le

12.000 start up innovative di cui si parlava in un precedente intervento sono decisamente ancora poche per stare al passo.

Proprio per questo motivo è necessario avere un approccio del tutto integrato e sistemico tra scuola e mondo delle imprese, stimolando la cooperazione tra pubblico e privato ed investendo nell'istruzione; investimenti che però vanno fatti, per i motivi appena citati, sulla qualità stessa dell'insegnamento e quindi sulla formazione dei docenti, che devono essere pronti a trasferire una preparazione adeguata al mondo delle imprese che attenderà i giovani alla fine del percorso scolastico ed accademico.

Oltre agli investimenti sul piano educativo e formativo, sarà poi importante andare ad agire nel comparto amministrativo e finanziario, poiché i modelli di venture capital visti ed applicati negli ultimi 10 anni tendono a guardare spesso a riferimenti anglosassoni che però mal si adattano, se replicati pedissequamente - alle necessità dei nostri territori; territori che devono cooperare e creare delle catene virtuose, perché se si parla di innovazione non si può dimenticare che essa non conosce confini geografici.

Infine, si cerchi di ricordare che l'Italia, al di là delle problematiche che l'affliggono, vanta al proprio arco anche tantissime frecce da scoccare, e cioè tantissime risorse, patrimoni e campi di eccellenza sui quali non si può non investire (ad es. nano tecnologie, medicina, fisica delle particelle, neuroscienze, robotica), per cui si ricordi di sfruttare quelle che sono le nostre potenzialità, considerando le nuove tecnologie non come fine ultimo ma come mezzo.

Gli investimenti nella ricerca rappresentano il futuro di un paese, e non possono essere messi da parte o sacrificati; la stessa Fondazione Golinelli crede fortemente in questo principio, e per quanto nelle proprie disponibilità si impegna verso questo obiettivo.

In questa tragedia del Covid ci siamo forse finalmente accorti che non possiamo più procrastinare le risposte a bisogni annosi: anche se alcuni fenomeni si presentano come ineluttabili (o forse proprio per questo) bisogna mettersi nell'ottica di ripensare il futuro e riadattarlo alla nuova realtà.

La speranza è, quindi, che larga parte dei miliardi in arrivo dall'Europa venga destinata a logiche di investimento, ed in particolare tra queste all'educazione, alla cultura e alla ricerca, pensando alle nostre giovani generazioni (il nostro futuro).

Gian Paolo Rossini - Membro associato dell'International Panel on Social Progress: Alla ricerca del significato di «Whatever it takes» in epoca di COVID-19 ²

La pandemia dovuta a SARS-CoV-2 è stata la cornice in cui abbiamo più volte sentito la frase "Nulla sarà mai più come prima". Lo iato fra un prima e un poi in questa fase appare ben fondato, sia per la crisi globale indotta da COVID-19, sia per una serie di richiami fatti in questi ultimi anni da agenzie internazionali indipendenti di diversa natura, organi delle Nazioni Unite (NU), e anche dalla Unione Europea. Il messaggio chiave, pervasivo e sintonico, rimarca con decisione un programma globale di cambiamenti strategici coordinati, proiettato verso scenari di sviluppo economico e sociale allineati ai temi maggiori della tutela ambientale e la sostenibilità. Il richiamo alla giustizia intergenerazionale è elemento caratterizzante questi scenari.

Un gran numero di progetti e proposte vanno popolando la complessità del nostro orizzonte, e la disponibilità di griglie concettuali e operazionali per valutare scelte di medio-lungo termine diventa essenziale. Le strategie di tutela ambientale e sostenibilità, in particolare, sono fondate sui riferimenti maggiori di questi scenari, a partire dall'Accordo di Parigi (NU, 2015), l'Agenda 2030 (NU, 2015) e il Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES, 2019).

L'Accordo di Parigi rappresenta un impegno molto articolato preso dai Paesi contraenti, i cui obiettivi sono sintetizzati nell'articolo 2. Il filo conduttore di questo accordo è l'impegno ad agire per mantenere l'aumento della temperatura media globale rispetto al periodo pre-industriale al di sotto dei 2°C entro il 2100 (IPCC, 2013). Questa costituisce una condizione necessaria per prevenire mutamenti severi dell'ambiente su scala globale e il peggioramento dei servizi ecosistemici. Va evitato il superamento dei limiti del pianeta Terra, che costituiscono "lo spazio operativo sicuro per l'umanità" (Rockström et al., 2009).

Raggiungere questi obiettivi sarà una sfida straordinaria per le società umane, richiedendo una transizione energetica che, abbandonando l'uso di idrocarburi di diversa natura, passi a fonti di energia rinnovabili, come il solare e l'eolico, da potenziare fin d'ora e completare entro il 2050-60.

Le azioni di contrasto ai cambiamenti climatici sono soltanto menzionate nell'Accordo di Parigi, ma ampiamente esaminate nel 5° Rapporto di valutazione del Gruppo di Lavoro Intergovernativo sul Cambiamento Climatico delle NU (IPCC, 2013) che l'ha preceduto. Tre tipi di azioni sono

² Gian Paolo Rossini ha personalmente redatto il resoconto del suo intervento

considerate essenziali per il contrasto ai cambiamenti climatici, a partire da quelle di mitigazione, fra le quali IPCC inserisce le Tecnologie per le Emissioni Negative (NET), e le azioni di adattamento. La mitigazione comprende gli interventi umani per diminuire le fonti di gas serra (IPCC, 2013), prevenendo, così, un loro aumento di concentrazione nell'atmosfera. Le NET, invece, raggruppano qualsiasi mezzo che, come sforzo intenzionale umano, consente la rimozione di CO₂ dall'atmosfera (Minx et al., 2018), intervenendo quindi dopo che il gas serra è stato prodotto. Le azioni di adattamento, infine, sono tutti i processi di aggiustamento al clima esistente, o previsto, e ai suoi effetti, allo scopo di moderare il danno e sfruttare le opportunità benefiche (IPCC, 2012).

In questi anni l'aumento della temperatura media globale rispetto al periodo pre-industriale si è avvicinato a 1°C, e proseguire nelle condizioni correnti, senza intraprendere azioni decise di contrasto ai cambiamenti climatici, si prevede conduca a un aumento della temperatura media globale attorno ai 4°C nel 2100. Un simile esito sarebbe problematico per il benessere delle società umane, nonché le condizioni di vita di altri organismi viventi in diverse regioni della Terra (IPCC, 2013; IPBES, 2019). Non solo, spostare le azioni di contrasto ai cambiamenti climatici nel futuro farebbe ricadere il peso maggiore delle loro conseguenze negative, nonché i costi delle azioni di risposta, sulle spalle delle prossime generazioni.

I cambiamenti climatici non sono, però, l'unica criticità globale da fronteggiare, essendo associati ad alterazioni della natura. La tutela ambientale richiederà uno sforzo molto deciso di sostegno alla biodiversità, cioè la variabilità degli organismi negli ecosistemi. Questo comprenderà il contrasto alla corrente accelerazione dell'estinzione delle specie e le modifiche di ecosistemi indotte da molteplici fattori, fra i quali i cambiamenti climatici già considerati (IPBES, 2019). A questi vanno aggiunti altri motori delle alterazioni della natura: la modifica dell'uso della terra e del mare, l'eccessivo sfruttamento diretto degli organismi viventi, l'inquinamento, nonché l'aumento delle specie invasive aliene, cioè quelle specie che si sono diffuse all'esterno delle regioni in cui sono distribuite naturalmente, costituendo un pericolo per la biodiversità e i servizi ecosistemici (IPBES).

Le alterazioni ambientali hanno un grande impatto sul benessere complessivo della specie umana in termini più ampi di quanto non sia spesso riconosciuto. La natura svolge infatti un ruolo essenziale nell'economia delle società umane, che sono parti della biosfera, assieme a tutti gli altri componenti che questa comprende, viventi e non. Tale insieme, vasto e complesso, rappresenta un patrimonio (asset). Il peggioramento dei servizi ecosistemici è così un

deprezzamento del capitale naturale, cioè dei contributi che la natura dà alle popolazioni.

Mantenersi entro i limiti del pianeta richiede l'equilibrio fra "ciò che prendiamo dalla Terra" e "ciò che ritorniamo alla Terra" (Dasgupta, 2020), e la strategia per il raggiungimento di questo obiettivo richiede il perseguimento dello sviluppo sostenibile, quello "... sviluppo che viene incontro alle necessità del presente, senza compromettere la capacità delle generazioni future di andare incontro alle loro proprie necessità." («The Bruntland Report», NU, 1987). L'economia circolare, con il disaccoppiamento della dimensione delle attività produttive da quella delle risorse utilizzate e dall'impatto ambientale, è così strumento rilevante per il perseguimento dello sviluppo sostenibile e la tutela dei dritti delle prossime generazioni.

Lo sviluppo sostenibile è lo scenario dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che impegna i Paesi sottoscrittori, fra i quali l'Italia, a operare per il raggiungimento di 17 grandi obiettivi, per il progresso di tutte le società umane nelle loro dimensioni fondamentali: dal superamento della povertà al raggiungimento dell'uguaglianza di genere, dalla tutela della salute e benessere di tutti al sostegno di una urbanizzazione inclusiva, dall'istruzione universale alla promozione di società pacifiche, in cui la crescita economica è duratura, "non lasciando indietro nessuno".

Lo spazio progettuale e operativo delle imprese in questo complesso scenario è enorme, aprendo prospettive di riposizionamento, che non soltanto possono sostenere le necessità economiche delle attività produttive, ma rappresentano anche una estensione dei contributi che queste danno alla collettività, valorizzando la loro responsabilità sociale.

Giovanni Bertuzzi op – Preside dello Studio Filosofico Domenicano

L'intervento vuole soffermarsi sul come anche la Chiesa stia vivendo lo scenario del Covid-19, in particolare analizzando alcune parti dell'Enciclica Fratelli Tutti di Papa Francesco.

Per affrontare il tema dell'enciclica e calarla nel contesto sarebbe molto utile avere un'idea di quando sono effettivamente nate le encicliche papali o un breve sunto della loro storia, tuttavia - in assenza del tempo adeguato a trattare un così vasto argomento - si cercherà ugualmente di dare una linea chiara di ciò che quest'ultima enciclica rappresenta nello scenario attuale.

L'impegno di Papa Francesco nel sociale è da subito stato evidente, ma trova particolare espressione in 3 delle sue opere la prima delle quali è la Lettera Apostolica "[Evangelii gaudium](#)" (24.11.2013), che prende posizione in favore delle urgenze sociali attraverso i "No": e cioè il no ad una economia di

esclusione, il no all'idolatria del denaro e dell'uso del denaro non a servizio dell'uomo ma a servizio dei poteri; ed infine il no all'ineguaglianza.

La seconda opera d'importanza significativa è "[Laudato Si'](#)" (24.5.2015), che si concentra sul problema ecologico dell'ambiente e dell'uomo che vive in questo ambiente (perché, se c'è degrado, questo arriva dall'ambiente e dall'uomo).

La terza opera è appunto quest'ultima enciclica, "[Fratelli tutti](#)" (3.10.2020), che denuncia i mali che riguardano il nostro tempo facendo anche una proposta positiva. Se Papa Francesco già in *Laudato Si'* rivendicava le linee che bisognava seguire, qui in particolare ci tiene ad affrontare il problema economico e sociale sotto l'aspetto etico, anche in rapporto all'esigenza educativa/formativa cui prima accennavano alcuni relatori.

Qual è dunque l'impostazione che viene data dal Papa in questa enciclica, composta di 280 punti suddivisi in 8 capitoli? Essa vuole contrapporre il mondo chiuso - ed incentrato sugli interessi egoistici dell'Io - ad un mondo aperto cui possiamo accedere se riusciamo ad entrare nella logica del Noi. Interessante è andare ad individuare alcuni dei valori positivi che il Papa indica e designa come fondamentali per promuovere questa apertura attraverso un impegno etico. I 10 valori principali sono dunque:

1. quello della solidarietà e dell'amore;
2. quelli della libertà e dell'uguaglianza fondati sulla fraternità;
3. quello della fondazione sociale della proprietà;
4. quello della gratuità (ovvero la logica del dono);
5. quello del dialogo finalizzato alla ricerca della verità;
6. quello dell'incontro tra le diverse culture e le diverse religioni;
7. quello della gentilezza;
8. quello della carità politica;
9. quello del perdono;
10. e quello delle religioni al servizio della fraternità nel mondo.

In particolare, parlando del "valore della solidarietà dell'amore", s'intende la solidarietà come <<la virtù morale e l'atteggiamento sociale frutto della conversione personale, che esige un impegno da parte di una molteplicità di soggetti che hanno responsabilità di carattere educativo e formativo (le famiglie, gli educatori, i formatori, gli operatori culturali)>>. La solidarietà si esprime poi concretamente nel servizio, che può assumere forme molto diverse nel farsi carico degli altri.

Quando si tocca il "valore della libertà e dell'uguaglianza fondati sulla fraternità", s'intende che la fraternità è fondamentale per non portare alla distorsione gli altri due valori, cioè appunto uguaglianza e libertà: perché senza di essa la libertà si restringe in autonomia, e così anche l'uguaglianza da sola non basta, perché solo attraverso la fraternità l'uguaglianza può essere davvero condivisa.

Infine, due parole sul “valore della fondazione sociale della proprietà”: essa individua al suo interno un valore sociale.

La dottrina cristiana infatti non ha mai indicato come assoluto il diritto della proprietà privata, poiché si tratta in realtà di un diritto secondario, che però oggi si pone purtroppo al di sopra di quello primario, che è la destinazione universale dei beni.

Per maggiori approfondimenti si rimanda al [Compendio della dottrina sociale della Chiesa](#) (21.6.2014).

Conclusioni

Il programma di incontri virtuali organizzato da A+network nel 2020 ha affrontato, secondo diversi punti di vista, il tema della produttività, o meglio del recupero di produttività, in tempi di Covid-19 ed ha cercato di fornire spunti per le iniziative da avviare nel periodo successivo.

Dai contributi di valenti relatori, riassunti nel presente documento, abbiamo raccolto stimoli organizzativi e metodologici, analisi oggettive e indicazioni di orientamento, esperienze applicative e spunti per il miglioramento, delusioni per ciò che non è stato (ancora) fatto o poteva essere fatto meglio, aspettative per il futuro e suggerimenti di priorità, suggestioni morali e prospettive di sviluppo sostenibile.

Naturalmente la vastità e la complessità dei temi trattati non ha consentito di esaurirli e, anzi, molti dubbi e quesiti sono rimasti aperti.

Proprio in questo periodo le nazioni dell'Unione Europea stanno mettendo a punto i programmi per l'impiego dei fondi che l'Unione mette a disposizione per rilanciare lo sviluppo e anche il Governo italiano sta lavorando su un'ipotesi articolata secondo sei aree strutturali:

- digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo;
- rivoluzione verde e transizione ecologica;
- infrastrutture per la mobilità;
- istruzione, formazione, ricerca e cultura;
- equità sociale, di genere e territoriale;
- salute;

per affrontare quattro sfide strategiche:

- migliorare la resilienza e la capacità di ripresa dell'Italia;
- ridurre l'impatto sociale ed economico della crisi pandemica;
- sostenere la transizione verde e digitale;
- innalzare il potenziale di crescita dell'economia e la creazione dell'occupazione.

I vari osservatori, e fra questi anche A+network, si troveranno nel prossimo futuro ad analizzare, secondo i propri peculiari punti di vista, le seguenti questioni:

- Come si muovono le diverse nazioni europee per preparare i rispettivi piani di rilancio post-Covid?
- Con quale organizzazione i Governi affronteranno la gestione e la distribuzione dei fondi sui vari progetti?
- Come potranno i diversi settori imprenditoriali attingere alle risorse necessarie per lo sviluppo?

- A che punto sarà la realizzazione dei vari programmi nazionali fra 8-10 mesi?
- Esistono già progetti o iniziative meritevoli di sostegno e in linea coi criteri fissati per l'accesso agli strumenti di supporto finanziario legati ai fondi europei?
- Quali approcci e strumenti possono aiutare ad intraprendere la ricostruzione e lo sviluppo nel post-Covid?

Per trattare questi e altri argomenti noi di A+network ci ritroveremo nel corso del 2021 con chi vorrà esserci.

Auguri di buon anno.