

# Progettare Insieme

---

Tecnologia Organizzazione Lavoro

## 2° Workshop della Community

Bologna, 7 novembre 2018, 15,30 -18,30  
Regione Emilia-Romagna, Viale Aldo Moro 44, 11° piano

Promosso da



## Sintesi degli interventi

**Il video completo degli interventi è disponibile online**

<https://vimeo.com/302619804>

## Interventi introduttivi

### Patrizio Bianchi

Assessore Regione Emilia-Romagna, Professore e già Rettore della Università di Ferrara

#### DIAGNOSI

- Ci troviamo di fronte a tre problemi:
  1. Il cambiamento dei sistemi produttivi. Più andiamo verso sistemi produttivi complessi, composti da diversi operatori che interagiscono tra loro come in un ecosistema gravitazionale dinamico, più la ristrutturazione di un componente del sistema ha valore solo se anche gli altri componenti si ristrutturano coerentemente. Abbiamo lavorato con tutti i protagonisti dell'economia e della società per stare tutti insieme al passo di questo nuovo tipo di cambiamento dei sistemi produttivi.
  2. La valorizzazione delle persone. La lettura del cambiamento esclusivamente nell'ottica di macchine e tecnologia rischia di mettere in ombra il ruolo cruciale delle persone e dell'educazione e dei diversi livelli educativi che vanno integrati. Su questo, abbiamo lavorato moltissimo.
  3. Il cambiamento del modello economico. Noi siamo in un mercato aperto, dove un Paese esportatore come il nostro esprime elevate capacità di segmentazione; ciò ha permesso alle imprese di concentrarsi su una produzione personalizzata di alta qualità, su cui le migliori aziende italiane sono sempre state eccellenti (tra l'altro, proprio la capacità di dare risposte personalizzate in grandi dimensioni è l'essenza del 4.0). Su questo, abbiamo impostato le nostre politiche industriali e soprattutto educative. Queste ultime però hanno tempi di aggiustamento diversi dai tempi di aggiustamento dei sistemi produttivi, in rapida evoluzione. Dobbiamo avere modelli di formazione diversi.
- Per fare tutto ciò, è necessario un sistema sociale coeso. Abbiamo sviluppato così un sistema di programmazione che consentisse e potenziasse questa coesione: è il Patto per il lavoro. Non è stato facile ma ce l'abbiamo fatta. La condivisione degli obiettivi è determinante.

#### L'ESPERIENZA

- Quello che si è provato a fare in Emilia-Romagna è un atto di programmazione generale, di fronte al caos delle dinamiche economiche. Lo si è fatto attraverso il Patto per il Lavoro che sceglie l'occupazione come parametro di riferimento; è un patto sulle condizioni per sviluppare il lavoro (dal 11% di disoccupazione al 5% nell'arco del mandato). Abbiamo condiviso gli obiettivi generali con gli attori del sistema: le imprese leader, le parti sociali, scuole, università e municipalità, creando una cooperazione fra loro per creare nuove condizioni di produttività e innovazione, nel tentativo di riposizionare le nostre strutture produttive all'interno delle catene globali del valore passando dall'economia di scala su cui siamo perdenti all'economia di personalizzazione ("from volume to value"): questo crea lavoro. Ci siamo però subito trovati di fronte al problema di rendere la Regione catalizzatrice di attività e dinamiche di dimensioni molto più alte. Allo stesso modo, abbiamo capito che non potevamo essere catalizzatori di tutte le attività; abbiamo dovuto fare delle scelte: abbiamo puntato sull'automotive, sui Big Data, sul food, ecc. In particolare, con riferimento all'automotive, abbiamo provato a usare la formazione superiore per ridisegnare completamente il sistema con un confronto anche con le università (in particolar modo nell'ambito della Conferenza Regione-Università che è il vero cuore strategico del sistema).
- Se prima la politica pubblica era data da una cornice nazionale che regolava gli attori ai livelli inferiori, in un'economia aperta è impossibile regolare chi sta sotto; puoi solo creare punti di

catalisi che poi diventano rilevanti per l'aggregazione di nuovi sistemi, i cui esiti vanno al di là dei confini amministrativi.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Condividere obiettivi generali tra gli attori del sistema e creare sistemi sociali coesi.
- Avere agenzie che aiutino il territorio a svilupparsi: noi ne abbiamo due e le stiamo unificando. Ma non suggerisco di avere necessariamente la stessa soluzione nei diversi territori del Paese
- Ripensare la Pubblica Amministrazione perché l'inquadramento rigido per materie potrebbe ostacolarla nell'affrontare i processi di trasformazione in atto. Noi abbiamo ragionato per filiere (per esempio, ricerca, università, scuola, Europa).
- Promuovere la necessità di andare oltre il breve-terminismo imposto dalle più ravvicinate scadenze politiche, creando percorsi di supporto di lungo periodo dei processi trasformativi: quindi programmazione, sostegno al cambiamento dell'impresa, ricerca e sviluppo di nuovi modelli di lavoro, formazione integrata a tutti i livelli, cambiamento della nostra Pubblica Amministrazione, percorsi che hanno tempi più lunghi dei tempi della politica.

## Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università di Milano Bicocca; Presidente Fondazione Irso

### Che cosa è e che cosa fa la Community “Progettare Insieme”

L'obiettivo della Community è di valorizzare il lavoro delle persone come base dello sviluppo produttivo e della società e come base della democrazia.

Assistiamo, secondo una parte della letteratura, a un presunto attacco al lavoro da parte delle nuove tecnologie che tenderebbero a eliminare progressivamente sia il lavoro operativo che quello intellettuale. È in corso un panico che allude alla possibilità che il lavoro scompaia, che sia in corso una *roboapocalypse now*, che ci avviamo a una *jobless society*. Noi riteniamo che questo allarme sociale che fa obnubilare l'attenzione al lavoro vada fermato.

Ci sono altri fattori di carattere economico e sociale che minacciano il lavoro: lo vediamo dai tassi di disoccupazione giovanile, dalla comparsa di lavori mediocri. Insomma, il lavoro sta tornando ad andare in frantumi e non solo a causa delle tecnologie.

Occorre tornare quindi all'idea di valorizzare il lavoro non solo come difesa da queste minacce vere o presunte ma per costruire lavori, imprese, amministrazioni, territori che facciano crescere le persone e l'economia. E per farlo, occorre “progettare insieme” (il motto della nostra Community):

- le tecnologie, che non si limitano a sostituire il lavoro ma possono abilitare il lavoro di nuova concezione;
- l'organizzazione, che può essere flessibile e liberatrice;
- i contenuti del lavoro, incluse le dimensioni formative e di sviluppo delle persone.

C'è qualche azienda che già lo sta facendo in maniera magistrale ma è bene notare che il 95% delle imprese italiane è di medio-piccola dimensione; queste realtà devono quindi essere aiutata in un lavoro di allineamento rispetto ai grandi “champion”.

Di rilievo per la nostra Community è anche l'osservazione che non c'è nessun soggetto, nemmeno il più potente, in grado di progettare questo futuro da solo senza una convergenza/collaborazione con altri soggetti: è inevitabile che operino insieme le imprese, le istituzioni, le scuole, i sindacati, i media, e soprattutto le persone (a cui si chiede non solo di non essere ostili a un percorso di cambiamento, ma anche di contribuire a sviluppare questo potenziale).

La Regione Emilia-Romagna ha punti di eccellenza di esperienze del progettare insieme in entrambi i sensi.

Questa Community si è aggregata non solo sull'idea che il lavoro conta e si deve valorizzare ma anche sulla idea che ci sono esempi che questo si può fare e che ci sono metodi per farlo. Per noi è importante non solo raccontare le esperienze di successo, ma anche provare a rispondere a questa domanda: come estendere le buone pratiche anche a quella parte di Paese che non sta seguendo questo passo?

Per intervenire sulla Quarta Rivoluzione Industriale ci sono due approcci:

- proporre politiche "waterfall", che dal centro a cascata si ripercuotano sui livelli inferiori.
- attivare processi a due sensi: "top-down" (non solo dal livello nazionale ma anche dai livelli di governo intermedi) e "bottom-up", cioè valorizzando e diffondendo la capacità progettuale dei diversi livelli di organizzazione: ad esempio le imprese, le reti di imprese, le piattaforme economiche, i distretti, gli ecosistemi organizzativi, le pubbliche amministrazioni in rete, ecc.

Questa Community nasce da alcuni componenti della fondazione IRSO, che nel passato hanno lavorato molto sulla sociotecnica, sulla progettazione congiunta, sullo sviluppo organizzativo, ecc. Vorremmo restituire al Paese la nostra esperienza e la nostra credibilità insieme a quella dei molti amici esperti e reputati che hanno aderito alla Community. Vorremmo mettere tutto ciò a disposizione di chi sviluppa iniziative e progetti.

Questa Community non è una organizzazione, una associazione, una fondazione, una società; non ha risorse economiche e non le vuole avere. Vogliamo forse fare una "congiura degli esperti". Anche solo guardando la composizione di questo tavolo, vediamo che ci sono tantissime esperienze di straordinario valore che possono essere restituite al Paese. E come lo facciamo?

- Abbiamo chiesto ad alcuni di voi una adesione a questa idea. Abbiamo messo insieme imprenditori e sindacati, i centri di competenze delle facoltà tecniche delle università, ma anche le facoltà giuridiche e le scuole di management, ecc. L'idea è che ciò di cui ci stiamo occupando è così complicato, che rende necessaria la collaborazione di tutti.
- Stiamo attivando i workshop. Oltre a Milano e Bologna, vorremmo organizzarli anche a Padova, Genova, Roma, Napoli, Bari e Melfi. Così allarghiamo la nostra constituency.
- Raccogliamo le valutazioni ed esperienze, tramite articoli, video, contributi, ecc.
- Ma soprattutto vogliamo raccogliere le vostre proposte per il Paese e favorire l'attivazione di progetti collaborativi, in aggiunta a quelle che ciascuno di voi sta sviluppando nella propria organizzazione attraverso l'innovazione di prodotto, di servizio, di cultura.

## Edoardo Segantini

Corriere della Sera

- Ho qualche domanda da fare al tavolo
- Mi ha molto colpito l'esperienza "Muner (Motorvehicle University of Emilia-Romagna)" di collaborazione tra università e aziende. Pur inserendosi in un contesto territoriale molto specifico e particolare, si può trarre qualcosa di utile per il Paese intero da questa esperienza? Allo stesso modo, anche le esperienze di costruzione di imprese rete valorizzando i fornitori, di formazione e

retraining, di partecipazione in aziende come Bonfiglioli mi colpiscono. Così come per il caso Dallara, che mi ha colpito soprattutto perché ha esteso il perimetro della sua azione alla formazione, diventando essa stessa formatrice. Alcuni aspetti sono certamente peculiari di questa Regione ma poi ci sono aspetti di intelligenza manageriale e di comprensione delle cose che forse andrebbero diffuse. Certo bisogna evitare di proporre modelli. Ma io mi chiedo: ma non si può fare un po' di più (e forse molto di più) per farle conoscere queste cose?

- C'è poi una parte di imprenditori e una parte del sindacato che mi pare stiano lavorando a un nuovo tipo di dialogo e collaborazione. In particolare, ho in mente una intervista di Vincenzo Colla (sindacalista della Cgil) al Corriere della Sera. Colla guarda, senza giri di parole, a una maggiore partecipazione alla tedesca. Secondo me si tratta non solo di linguaggi nuovi ma anche di comportamenti nuovi.
- È interessante poi notare come si stia sviluppando la pubblicistica su questi argomenti. Mi ha colpito molto l'ultimo libro di Annalisa Magone e Tatiana Mazali, che non solo racconta le eccellenze ma va molto in profondità nella realtà dell'impresa 4.0, nella realtà di imprenditori molto più lucidi di quanto la narrativa non riesca a comunicare, ma anche molto più cauti e prudenti nel procedere. E ciò che emerge è che non esiste un unico modello, ma ci sono tanti modelli diversi.
- C'è un mondo, quindi, che va avanti in modo proficuo, sapendo che il cuore dell'innovazione è l'impresa. Ma non un'impresa che opera da sola; bensì un'impresa "aperta", che collabora con altre organizzazioni, istituzioni, con l'intera filiera, con la ricerca, con la scuola. Allo stesso tempo, però, dobbiamo riconoscere che c'è un governo che sta andando in una direzione ortogonalmente opposta a tutto questo, soprattutto se si guardano i provvedimenti inseriti (o non inseriti) nella manovra di bilancio.
- Ecco, di fronte a tutto questo, a me viene da chiedere: ma le imprese, i sindacati e le persone che hanno a cuore l'innovazione anche civile del nostro Paese, cosa vogliono fare? Stiamo dentro ai nostri confini aziendali o di studiosi o di giornalisti, o c'è qualcosa che si può fare?

## Sintesi degli interventi

### Andrea Pontremoli

Amministratore Delegato Dallara

#### DIAGNOSI E L'ESPERIENZA

- Poco fa, si è detto che dobbiamo valorizzare il lavoro. Attenzione, però, perché valore e lavoro non hanno lo stesso significato per tutti. Il valore del lavoro lo si deve valutare e misurare nel contesto. Un professore ha un grande valore nei processi educativi, un imprenditore lo ha nel settore industriale in cui opera: uno non vale uno. Occorre tenere a mente che possiamo dare un valore al lavoro solo dopo aver definito il peso del lavoro.
- C'è poi il problema del significato del lavoro nella nostra società. Da questo punto di vista, è importante notare che anche Papa Francesco ha detto che la dignità dell'uomo passa dal lavoro e non dal sussidio: è una affermazione di peso. Ecco, dal punto di vista comunicativo, anche solo cominciando a trasferire questi concetti, avremmo già fatto un lavoro enorme.
- Sulla dimensione territoriale, occorre precisare che i territori non sono tutti uguali e devono avere una personalizzazione. Il territorio, secondo me, è fatto di tre cose: il sistema educativo ("ciò che sa"); le regole (le istituzioni, le leggi); le imprese (che prendono le prime due cose e provano a costruire valore da portare al mondo). La cosa importante è che queste tre cose seguano le stesse direttrici, perché se abbiamo un sistema educativo che forma chimici, leggi orientate ai falegnami e imprese che producono rubinetti, è evidente che difficilmente un territorio potrà avere successo.
- Se questo gruppo oggi riuscisse a trasferire le modalità con cui in Emilia-Romagna siamo riusciti a progettare una personalità distintiva di questo territorio, daremmo un contributo a chi, in altri territori, può integrare - con altri percorsi e contenuti - sistema educativo, istituzioni e imprese, per dare ai territori la loro personalità distintiva e il loro successo.
- Il modello su cui dobbiamo lavorare si compone, oltre che dalla rilevanza della dimensione territoriale, anche di altri tre aspetti:
  - Le imprese devono andare in giro a raccontare storie vere. Le competenze tecniche sono importanti ed è difficile formarne di qualità e di quantità sufficiente ma ora non è mia intenzione dilungarmi su questo. Qui voglio dire che dobbiamo contrastare "frasi killer" diffuse sul territorio, come "gli istituti tecnici li fanno gli immigrati e i licei li fanno gli italiani" o "studia se no vai a lavorare". Si tratta di assunti terribili poiché, fatta eccezione per la piccola porzione di ricercatori nel mondo, si studia per lavorare e non si studia a prescindere.
  - Le competenze manageriali. Come facciamo a formare i manager che dovranno coordinare questa popolazione di tecnici. Il ruolo della leadership è importantissimo e noi in Emilia-Romagna siamo ancora una volta fortunati: io faccio parte della Bologna Business School, nell'ambito della quale abbiamo organizzato un Master su Innovation and Technology Management e un MBA su Supercar e Motorsport per formare i capi.
  - Il concetto di senso, scopo, *purpose*. Occorre chiederci perché siamo qui, quale è lo scopo delle nostre aziende. Rispetto alle start-up della Silicon Valley, che spesso vengono create da imprenditori il cui unico scopo è quello di venderle e guadagnare, in Italia si fa impresa per scopi sociali. E questo è un vantaggio competitivo nel mondo di oggi. Il concetto di senso, infatti, è importante perché crea aggregazione, soprattutto tra i ragazzi giovani che molto più spesso rispetto al passato vanno in aziende che hanno un senso, uno scopo, vogliono sentirsi orgogliosi di rappresentare sé stessi. È la cosa più importante. Perché io azienda, amministrazione esisto? Da solo non faccio niente.
- L'ultimo punto che vorrei toccare è quello del presunto paradosso di una abbondanza di tecnologia e di una persistente centralità dell'uomo. Come è possibile tutto questo? In un recente convegno, si è affermato che oggi esistono 54 milioni di app che insistono su Industry 4.0; io ho fatto 27 anni di

esperienza nell'informatica per vederle tutte e per capire quale è la più idonea al mio modello di business dovrei impiegarmi almeno 350 anni. E allora che centralità possiamo avere? Possiamo recuperare la centralità solo cambiando la nostra mentalità e non nascondendoci dietro l'alibi che una certa iniziativa è irrealizzabile; oggi dobbiamo renderci conto che forse la tecnologia abilitante per fare ciò che vogliamo esiste e quindi dobbiamo chiederci sul serio: cosa vogliamo fare? È proprio qui, nella sua capacità di immaginazione, che l'uomo torna al centro. Le tecnologie abilitanti oggi lo consentono.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Comunicare estesamente che la dignità delle persone passa dal lavoro e conseguentemente, provare a dare il giusto valore al lavoro.
- Far conoscere le esperienze che dimostrano che da soli non siamo nessuno; non accontentarci del fatto che le sperimentazioni funzionano, ma farle conoscere.
- Valorizzare e integrare competenze tecniche, manageriali e senso/scopo dell'impresa.
- Recuperare la rilevanza del senso di ciò che facciamo, perché è attorno al senso che si aggregano persone, idee e si ottiene un vantaggio competitivo nel mondo di oggi.
- Sviluppare sui diversi territori e piattaforme industriali questo modello: a) Progettare il territorio come un sistema organico e integrato, le cui componenti sono sistema educativo, imprese ed istituzioni; b) investire con priorità su competenze tecniche, competenze manageriali, senso e scopo dell'impresa. Le specificità dei territori italiani e europei sono diversissime: ma queste sei caratteristiche se gestite e integrate bene sono regole per il successo economico e sociale.

## Edoardo Segantini

Corriere della Sera

- Si dice che serva una formazione mirata ai mestieri di oggi, ma che allo stesso tempo la scuola debba aprire le menti e insegnare a imparare. Quale è la miscela giusta per tenere insieme questi aspetti?

## Andrea Pontremoli

Amministratore Delegato Dallara

- Come è già stato detto, bisogna imparare ad imparare. Io assumo persone non per ciò che sanno ma per quello che sono. Quello che sanno mi serve oggi ma so già che non mi servirà tra tre anni. Devo, quindi, mettere in piedi un sistema che mi permetta di insegnare continuamente. Oggi devo poter studiare e intanto cominciare a lavorare: quindi, l'alternanza è una grande idea da questo punto di vista. D'altra parte, però, l'azienda deve capire che c'è un periodo formativo anche dentro il lavoro! Questi concetti devono diventare regole o meglio capisaldi delle politiche pubbliche; non possiamo cambiare idea su questi aspetti. Dal punto di vista poi di come si possa insegnare ad imparare, dobbiamo riconoscere che la nostra scuola fornisce già una cultura di base piuttosto ampia. Da questo punto di vista, non abbiamo bisogno di imparare da nessuno.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Concepire la formazione e il lavoro non come aspetti separati ma come dimensioni che si integrano e completano durante tutto l'arco della vita; promuovere politiche pubbliche che non si discostino da questo assunto.

- Valorizzare la capacità del nostro sistema scolastico di fornire una cultura di base che è propedeutica alla necessità delle persone di saper imparare.

## **Patrizio Bianchi**

Assessore Regione Emilia-Romagna, Professore e già Rettore della Università di Ferrara

### DIAGNOSI

- Abbiamo un sistema educativo con responsabilità frazionate: le Regioni si occupano della programmazione, la Direzione scolastica degli insegnanti, i Comuni e le Province delle scuole, le Università sono autonome e interagiscono in una logica di conflittualità e non di competitività.

### L'ESPERIENZA

- Grazie alla Conferenza Regione-Università (che è il vero cuore del sistema, concepita come un momento di confronto centralizzato e non centralistico) e alla Conferenza Scuola-Formazione, abbiamo provato a costruire sistemi di interconnessione in questa realtà frazionata. Nello specifico, abbiamo provato a permettere il passaggio tra il sistema della formazione professionale, la scuola tecnica e l'istruzione professionale e soprattutto abbiamo provato a fornire una formazione generale (non generalista), unita alla possibilità di andare dentro le materie, ma mai da soli. Su questo, il caso massimo è proprio il Muner, nell'ambito del quale abbiamo ridisegnato percorsi universitari con una descrizione puntuale dei corsi e prevedendo che una parte dei corsi sia svolta nelle imprese. Non è stato comunque facile mettere insieme le quattro università, ma è servito perché ha fatto crescere tutti. Inoltre, tutto questo è pagato con fondi europei; buona parte di queste iniziative si fa solo con quei fondi.
- Io sto investendo in scuole civiche di musica, cioè le vecchie bande musicali del territorio, affinché organizzino musica di insieme dentro le scuole pubbliche. Questa esperienza ha generato relazioni tra territori e scuola (prima interrotte), obbligando la scuola ad aprirsi e a rigenerare i rapporti fra scuole, comune, comunità.
- Uno dei problemi del nostro Paese è che facciamo tante sperimentazioni, ma poi serve andare a diffondere le esperienze di successo.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Utilizzare la scuola per promuovere le relazioni tra gli attori del sistema e della comunità.
- Allineare le tante sperimentazioni all'interno di una logica che possa fare sistema.
- La formazione è un asse nazionale (io non ho chiesto l'applicazione dell'articolo 16). Regionale deve essere la programmazione.

## **Angelo Colombini**

Segreteria Generale CISL

### DIAGNOSI E L'ESPERIENZA

- Pontremoli prima parlava dell'impresa come bene comune. Anche noi come sindacati dobbiamo avere a cuore l'impresa come bene comune, altrimenti anche il nostro ruolo di sindacato rischia di essere subalterno, ad esempio, a posizioni ideologiche. Avere a cuore l'impresa come bene comune presuppone essere partecipativi.
- La Belisario in Italtel faceva partecipare lavoratori e sindacato. Ecco, allora, che anche nelle nuove tecnologie, le imprese devono essere in grado di far partecipare il sindacato e i lavoratori; altrimenti lavoratori e sindacato vivranno queste novità come una mera soggettività delle aziende e



non con protagonismo. La paura dei lavoratori può sorgere quando manca informazione e partecipazione.

- Nell'ambito del nostro Laboratorio Impresa 4.0, abbiamo lavorato con una trentina di aziende e abbiamo osservato come l'applicazione delle tecnologie 4.0 può sia far partecipare i lavoratori che far loro subire i cambiamenti. La partecipazione vuol dire sia prendere coscienza del cambiamento ma anche investire sul capitale umano.
- L'anno scorso, durante le riunioni della Cabina di regia con gli allora ministri Calenda, Poletti, Fedeli e Padoan, emergeva che nei prossimi 15 anni, laddove si applicherà Industry 4.0, ci saranno almeno 3.500.000 di lavoratori da riconvertire. E di questo chi se ne occuperà? Dove sta la partecipazione rispetto alla necessità di riconversione? Inoltre, non tutti questi lavoratori potremo convertirli e allora la politica attiva rappresenta uno strumento effettivo e un punto di riferimento, anche tenendo conto delle diversità delle persone e delle diverse opportunità presenti nelle differenti regioni e territori a Sud e a Nord.
- Noi poniamo l'attenzione sul valore della tecnologia con la quale dobbiamo interagire. Occorre ed è possibile sostenere la più ampia adozione delle tecnologie digitali e, al tempo stesso, tener conto di tre aspetti, tre parametri di progettazione a cui noi come sindacato vogliamo partecipare: in primis, la qualità del lavoro e la qualità della vita di lavoro delle persone; in secondo, luogo la protezione e il miglioramento dell'ambiente naturale e sociale; e infine, la natura dei prodotti e dei servizi della produzione (è necessario realizzare prodotti nella prospettiva del bene comune contro esempi negativi come quello dell'amianto). La prossima economia, quindi, deve essere sempre più circolare e non lineare.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Assumere la prospettiva del bene comune per orientare la progettazione dell'innovazione: questa prospettiva permetterebbe da un lato di realizzare la partecipazione e il protagonismo di tutti, e dall'altro di tenere insieme produzione, lavoro e ambiente.
- Questa Community deve raccordarci tra di noi e soprattutto deve avere a cuore il futuro del nostro Paese.

## Marco Leonardi

Professore Ordinario Università di Milano, già Consulente Economico della Presidenza del Consiglio

#### DIAGNOSI

- La cornice nazionale è importante. Bianchi ha detto che "non sono questi i tempi in cui con la cornice nazionale si governa tutto", ma è evidente che se non c'è una cornice nazionale, è tutto più complicato. Il punto però è che puoi fare anche cambiamenti sostanziali (come quelli che abbiamo fatto noi in materia di welfare e premi di produttività), che impattano sulle tradizioni e sulla cultura del lavoro, ma se poi non li accompagni giù fino alle imprese e territori, il rischio è che restino provvedimenti poco conosciuti.
- Il Patto per il Lavoro è importante perché è stato oggetto di concertazione: noi non abbiamo fatto questo nei governi precedenti.

#### L'ESPERIENZA

- Se uno degli scopi della Community è allargare l'attenzione dalle tecnologie all'organizzazione del lavoro, vorrei fare pubblicità a quello che c'è già in tema di welfare, premi di produttività e partecipazione organizzativa.
- Le riforme realizzate a partire dalla Legge di Bilancio per il 2016 davano un chiaro indirizzo di politica economica e industriale e di metodo realizzativo: si prevedeva che gli incentivi agli acquisti di tecnologie fossero concessi alle imprese solo a fronte di un percorso di miglioramento continuo

e al contempo l'adozione di un metodo specifico, che era quello della partecipazione (le imprese possono agganciare il miglioramento a diversi indicatori, che però devono essere scelti insieme al sindacato, per ottenere il beneficio economico). Il pensiero che stava dietro quegli incentivi alle imprese era di promuovere la partecipazione organizzativa: se vuoi usare soldi pubblici lo devi fare con processi di miglioramento incrementale e partecipato. Certo è faticoso e spesso Confindustria non lo ha preso bene. Ma è un metodo produttivo di innovazione e un modo per controbattere timori e argomentazioni sulla sostituzione del lavoro ad opera delle tecnologie. Ma la partecipazione organizzativa è stata ed è ancora troppo poco utilizzata.

- Le norme e le provvidenze fiscali e contributive sul welfare aziendale hanno avuto una certa incidenza soprattutto nelle grandi imprese. Al lavoratore le norme danno il premio di produttività decontribuito e welfare invece di salario, all'azienda la detassazione, ma solo se ha contrattato con il sindacato. Poi è il sindacato che contratta ma è il singolo che sceglie sul welfare. Prima le grandi aziende lo facevano da sole, ora devono contrattarlo. Le piccole imprese hanno adottato poco questo strumento.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Far seguire alle politiche nazionali azioni mirate, che sostengano i cambiamenti proposti nei territori e nelle imprese.
- Attivare la partecipazione anche alle piccole e medie imprese.

## **Adolfo Guzzini**

Presidente di IGuzzini Illuminazione

#### DIAGNOSI

- L'impresa deve essere inclusiva e trasferire conoscenze e competenze a tutti coloro che lo richiedono: la filiera e il territorio in primis.

#### L'ESPERIENZA

- Abbiamo cercato di essere una azienda guida dal punto di vista culturale e di relazioni industriali a livello regionale, cercando di portare la conoscenza che maturavamo come azienda esportatrice anche nella Regione, per restare in contatto con gli istituti scolastici e da lì competere con la produzione tedesca. Oggi ci riconoscono, anche a livello internazionale, una leadership sul piano delle tecnologie, dei servizi e in generale dell'ambiente industriale, quindi delle relazioni tra proprietà e persone, tanto che abbiamo sottoscritto il primo accordo sindacale sul World Class Manufacturing.
- Tuttavia, come detto, io penso che l'impresa debba fare di più aprendosi al territorio. Un caso nostro: posti di fronte a una carenza di figure tecniche all'interno di un territorio in cui l'unico istituto tecnico industriale stava chiudendo accorpendosi a un professionale, abbiamo deciso di sottoscrivere una convenzione con questo istituto e dal 2001 ci stiamo investendo circa 700.000 euro. Per promuovere questo istituto, ci siamo anche impegnati nella comunicazione alle famiglie e portando all'interno i settori dell'industrial design, delle tecnologie, ma anche investendo sul piano sportivo: oggi calciatori e tennisti giocano con le magliette dell'istituto.
- Un elemento chiave è allora quello di saper comunicare, affidarsi a persone credibili come imprenditori e ricercatori che possano testimoniare queste realtà e acculturare il Paese; contribuire a scuole manageriali come l'Istao, a eventi come Homo Faber.
- Lo stravolgimento che è avvenuto sul piano politico è responsabilità di tutta la classe dirigente compresa la rappresentanza delle imprese. Manca una visione politica strategica che indichi dove andare e con che modalità e forse manca anche una certa cultura imprenditoriale.

- Noi abbiamo perso capacità rappresentativa e responsabilità sociale; il ché ha determinato l'incapacità di avere voce per proporre progetti strategici come quelli che sono stati attivati in Emilia-Romagna. Ma ci stiamo provando lo stesso, per esempio tentando di creare un'unica associazione industriale e continuando a correlarci con le università.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Promuovere una concezione dell'impresa come una realtà "aperta", che contribuisce al territorio in cui si colloca, anche offrendo servizi evolutivi che mancano al territorio.
- Promuovere occasioni di confronto e scambio di conoscenze all'interno del territorio, attraverso imprenditori e manager credibili e iniziative per creare competenze e classe dirigente.
- Usare i media per fare conoscere e apprezzare il lavoro.

## Giovanni Monti

Presidente Legacoop Emilia-Romagna

#### DIAGNOSI

- La competizione non è solo tra singole imprese ma tra sistemi territoriali. Il tema allora è: come può il sistema territoriale Emilia-Romagna competere, tenendo insieme innovazione e efficienza, ma senza dimenticare la persona? Ecco, il Patto per il Lavoro prova a metterci nelle condizioni di farlo, facendoci sperimentare una capacità di fare sistema, dove ognuno fa la propria parte ma mette insieme i progetti e si crea questa nuova forma di solidarietà tra progetti ed economica, che implica la condivisione di informazioni. È così che si creano alleanze tra imprese ma anche tra imprese e sindacati e tra imprese, istituzioni, cultura.
- L'innovazione tecnologica ci può aiutare a trovare una dimensione sistemica ma guai a creare sistemi chiusi. Perché se il tema è quello delle alleanze e della costruzione di uno sviluppo territoriale, allora ci deve essere una solidarietà estesa. Da questo punto di vista, non serve solo saper costruire un prodotto ma anche conoscere come lo si trasporta all'interno dell'intera filiera (che supera i confini territoriali e nazionali). Qui sta la rilevanza del rapporto tra la dimensione sistemica e la dimensione globale: è qui che si coniugano competizione e sostenibilità.
- Un ulteriore tassello riguarda i concetti di soddisfazione nell'esperienza del lavoro e di partecipazione al sistema dell'impresa. È indubbio che serva una legge nazionale che possa consentire un meccanismo premiale per le pratiche di successo, ma prima di tutto occorre creare la volontà di mettersi in gioco da questo punto di vista.

#### L'ESPERIENZA

- Noi ci proviamo già: cooperare fra cooperative. Noi ci stiamo provando a mettere insieme tutte le buone pratiche attuate nelle varie cooperative anche piccole e anche industriali.
- Stiamo sviluppando laboratori per rilevare e sviluppare opportunità di coinvolgimento e partecipazione non solo dei lavoratori delle cooperative ma anche degli esterni e dei clienti.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Promuovere un modello di sviluppo economico sistemico che si fondi sulla solidarietà fra progetti, idee, informazioni.

## Sabrina Dubbini

Responsabile Area Didattica ISTAO

## DIAGNOSI

- Torna alta di questi tempi l'attenzione sul tema della partecipazione dei lavoratori alla organizzazione e alla strategia aziendale, che si era riattivata negli anni 90 ad opera dei lavori di Weizman. Ciò al fine di accorciare la distanza tra la figura del lavoratore e la figura dell'imprenditore. Ma il sindacato si tirò indietro. Industry 4.0 è una nuova call for action per i modelli partecipativi.
- Quali sono i modelli e le skills? Come formiamo noi i giovani? Come gestiamo il bisogno di nuove metodologie e approcci didattici?

## L'ESPERIENZA

- Gli istituti come il nostro si imbattono in situazioni di paradosso a cui devono però trovare una soluzione.
- Chiediamo alla risorsa umana di accettare e muoversi su obiettivi sfidanti ma al contempo le chiediamo un engagement che produce tensioni e frustrazioni.
- Se sei disruptive devi anche essere adaptable, quindi ti sto chiedendo di lavorare sugli estremi e di essere un abile acrobata.
- I manager che noi formiamo come gestiranno i momenti di complessità e incertezza sul lavoro?
- E poi c'è il concetto di leadership che per troppo tempo è stato associato ad una idea di command e control. Adesso la leadership è più una assunzione di responsabilità.

## PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Ripensare il rapporto uomo e macchina. C'è qualcosa che le macchine non possono fare: non gestiscono le emozioni, non impazziscono ma d'altra parte ci si imbatte nella creatività quando si va fuori rotta, fuori algoritmo. C'è qualcosa che noi, e anche altre business school, possiamo fare nella costruzione di capacità di avvalersi ma non essere dominati dalle macchine. Per esempio a noi tocca di lavorare con i ragazzi sulle esperienze, sulla contaminazione, sul coraggio. Dobbiamo stimolare i ragazzi a esporsi e affiancarli per superare la condizione di fragilità, anche psicologica, sempre più diffusa.

## **Sanzio Bassini**

Direttore Business Unit HPC High Performance Computing Cineca

## DIAGNOSI

- È una rivoluzione senza precedenti e non c'è niente da fare. Accade. È un processo presente.
- Il grado di innovazione tecnologica odierna e Industria 4.0 ci portano al cuore di una rivoluzione che sostituisce il lavoro sia per quanto riguarda la manifattura che per quanto riguarda i processi decisionali e i ruoli apicali, spiazzati dalla intelligenza artificiale.
- I principali driver tecnologici sono i dati prodotti dai sensori. Si abbassa il prezzo dei semiconduttori che vengono prodotti e distribuiti in ogni dove e questi consentono di costruire processori che a loro volta combinano modelli fisici e modelli di ottimizzazione incidendo sui processi di decision-making. È una rivoluzione, non è una cosa gentile ed è inevitabile che sia così.

## L'ESPERIENZA

- Il centro di competenza ad alta specializzazione per Industria 4.0 contribuirà a finanziare e supportare progettualmente un incubatore delle competenze per formare la figura del data scientist, combinando i metodi della simulazione numerica con i metodi dell'ottimizzazione di processo. Operazione che peraltro già stiamo tentando di fare.

## PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Allora sulla base di queste considerazioni ci sono tre cose sulle quali dobbiamo ragionare.
  1. Occorre sviluppare un approccio olistico e integrato al presidio della tecnologia. Fino al livello secondario la scuola funziona bene, non funziona bene la parte accademica. Non funziona la verticalizzazione delle competenze nell'ambito accademico, occorre un approccio olistico che scardini le impostazioni tradizionali.
  2. Tentare di fare un assessment sul valore dei dati. Provare a passare da un approccio basato sul volume al valore dei dati. Bisogna redistribuire nella società il ritorno dei dati, il loro valore economico, ma è un esercizio molto difficile.
  3. Fare incubazione di competenze (non di start up). I c.d. data scientist sono difficili da formare, noi li sviluppiamo con borse di studio poi li inserimento in grandi aziende e vorremmo farlo anche con le PMI.

## Giorgio De Michelis

Professore Ordinario Senior Università di Milano Bicocca

### DIAGNOSI

- È urgente porre al centro del ragionamento il problema della riqualificazione della forza lavoro. Il meccanismo frenante di Industry 4.0 è che le persone non vogliono essere riqualificate perché guardano all'incedere della tecnologia come una minaccia. Per un verso è vero, eppure noi non possiamo che difenderci giocando di anticipo, non di certo rimandando la adozione di queste tecnologie.
- Le tecnologie come Watson, che ha vinto tutti a Jeopardy, non sostituirà i medici. Fa le diagnosi forse meglio di un medico ma la terapia deve farla un medico: ma quelli dell'intelligenza artificiale non pensano a progettare un nuovo sistema integrato AI/professioni. Ossia integrare conoscenza umana con automatismi degli apparecchi tecnologici, valorizzando in questo modo le competenze proprie dell'uomo che non possono essere assicurate dalle macchine.
- Ma siamo in grado di fare innovazione per tramite di una operazione di progettazione congiunta che valorizza il lavoro ma non lo distrugge? Io credo di sì, ma bisogna fare tre cose.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

1. Immaginare una trasformazione del sistema produttivo, cioè la diversificazione delle tipologie di produzione verso la personalizzazione per il singolo cliente. Perché se noi aumentiamo il valore aggiunto tramite la personalizzazione per il singolo cliente del prodotto/servizio e della post vendita, siamo in grado di accrescere il contributo del lavoro in un'area su cui il computer, se arriva, ci arriva a imitazione dei comportamenti umani. Il bravo operatore che ha un rapporto con il cliente, ascolta il cliente e immagina una cosa diversa e nuova, arricchisce il valore della produzione.
2. Identificare un filone di ricerca, a livello nazionale o europeo, per lo sviluppo di alcune tecnologie in possesso di un sistema per potenziare il dialogo e l'interfaccia con le prestazioni umane (ad esempio nella medicina personalizzata quando c'è da fare delle scelte). È l'unica via per competere con le tecnologie americane e cinesi.
3. Le più significative industrie dell'informatica (tipo SAP) sono nate al di fuori dei finanziamenti europei, che hanno invece supportato progetti che per metodo o contenuti si conformavano a esperienze già esistenti in America o altre parti del mondo.

Serve una linea di ricerca innovativa europea, identitaria, non una scopiazzatura di modelli americani, che faccia leva sulla valorizzazione della cultura e la specificità sociale dell'Europa.

## Francesco Frieri

Direttore Generale REII Regione Emilia Romagna

### DIAGNOSI

- Le tecnologie sgretolano il verticismo degli organigrammi e cambiano il classico significato associato alla parola leadership.

### L'ESPERIENZA

- La Regione ha oltre 4.500 dipendenti con una alta densità normativa.
- Il nostro sistema di programmazione parte dal patto per il Lavoro. Noi abbiamo integrato orizzontalmente la nostra struttura cercando di intrecciare chi produce e chi offre i servizi e questo pur a fronte di una età media di 57 anni, una permanenza media di quindici anni nella stessa posizione per i dipendenti e circa 20 anni nella stessa posizione per i manager. Questi numeri si traducono in una resistenza culturale fortissima al cambiamento.
- Stiamo adottando forme di Intelligenza Artificiale come supporto al lavoro. Ci stiamo confrontando con quello che fa la pubblica amministrazione tedesca. Alcune specializzazioni dovranno essere acquisite in outsourcing a fronte di una pubblica amministrazione che diminuisce e che è destinata a cambiare e va verso la multidisciplinarietà.
- Abbiamo attivato una Academy con la Bologna Business School per i manager di domani che stiamo reclutando.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- La pianificazione delle risorse in ambito di selezione e recruiting dovrebbe aprire, come faremo presto anche noi, a tutti i tipi di laurea e non solo a quelle giuridiche, anche con riferimento alle figure apicali e i ruoli alti. Ciò in forza del fatto che avremo bisogno di filosofi e della loro visione anche nella pubblica amministrazione e non solo nelle aziende. Avremo anche bisogno di progettisti e sistemisti in grado di integrare sempre più sistemi.

## Cinzia Maiolini

Ufficio Progetto Lavoro 4.0 CGIL

### DIAGNOSI

- Al centro della riflessione porrei le trasformazioni delle professionalità e dei lavori che alcuni settori subiranno e stanno subendo. Prima della partecipazione organizzativa, di cui ha parlato Leonardi, servirebbe avere chiaro quali trasformazioni di processo e prodotto stanno investendo le filiere e come lo stanno facendo. La strategia viene prima dell'organizzazione. La prima parte dei contratti e il protocollo Iri rispondevano a questa esigenza. I lavoratori sono spaventati perché non sanno che cosa ne sarà della loro azienda.
- Noi abbiamo un sistema contrattuale che è figlio di un sistema di produzione che non è più attuale. Contratti obsoleti e obsoleto sistema di inquadramento professionale.
- Quindi bene la formazione come diritto di tutti ma da sola non basta, va accompagnata anche alla certificazione delle competenze che si lega al riconoscimento della qualificazione professionale sul lungo periodo. Una borsa, un bagaglio formativo che appartiene ai lavoratori, che gli consenta di inserire nelle nuove professioni.

- Serve allineare la formazione non solo professionale ma in senso ampio e olistico al ruolo che la persona ricoprirà nella filiera sapendo che c'è un tema di discontinuità delle carriere lavorative.

#### L'ESPERIENZA

- Esistono esperienze di contrattazione che risalgono al dopo guerra la cui lezione è ancora attuale. Uno degli Enti (no organismo bilaterale) con personalità giuridica che si occupa di formazione ed è di derivazione contrattuale è l'Ente nazionale per la formazione dei grafici, settore altamente investito dalle trasformazioni digitali. L'Ente si interfaccia con il sistema regionale per la formazione professionale. È grazie anche a loro che l'Isfol (ora INAPP) riconosce la domanda di formazione che c'è per quel settore così specifico e le competenze che mancano. Poi si attivano per costruire dei percorsi formativi in regime di collaborazione con le pubbliche amministrazioni locali e regionali. La costituzione dell'Ente risale al contratto del 1947. Oggi serve recuperare le buone pratiche che riconoscono le domande di professionalità e le fasi di implementazione operativa che conseguono.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Servono dispositivi per il riconoscimento del bagaglio formativo acquisito dalle persone per agevolare le transizioni dei lavoratori verso nuove destinazioni professionali collocandosi a un livello professionale riconosciuto e adeguato.
- Serve potenziare la contrattazione di anticipo da svolgere a livello territoriale che coinvolga anche il sistema università e il sistema scuola e gli enti locali per valorizzare la vocazione e la specificità territoriale. Questo non è sinonimo di iperspecializzazione, ma al contrario: la connettività tra i vari sistemi produttivi beneficia tutto il sistema. Serve cioè costruire un sistema contestualizzato che guarda allo specifico ma anche all'interrelazione.
- Dovremmo ragionare su una contrattazione di filiera e non di settore.
- Potenziare la parte dei CCNL dove sta scritto che il diritto di informativa è un diritto primario dei lavoratori.

## Enrico Loccioni

Imprenditore, Presidente Loccioni

#### DIAGNOSI

- Le specificità dei territori sono una discriminante centrale per costruire nel tempo l'identità della azienda. Camillo e Adriano Olivetti hanno costruito quella impresa in quel territorio. Se noi non fossimo stati in quel territorio, probabilmente non saremmo stati capaci di sviluppare quella impresa.
- Territorialità che si riflette anche sui collaboratori dell'azienda. I risultati che otteniamo li investiamo in progetti di medio o lungo periodo in una valle a confine con la nostra: la differenza tra alloggiare il territorio e abitare il territorio è importante.

#### L'ESPERIENZA

- Siamo al 5° posto fra le imprese delle Marche del rapporto fra fatturato e margine. Questo anche perché il valore per persone negli anni si è raddoppiato perché abbiamo un rapporto con le scuole e le università che ci consente di acquisire persone che portano valore nell'impresa.
- Fra quello che stiamo facendo vi ricordo Due Kilometri di futuro, dove abbiamo preso un terreno minacciato dal fiume, lo abbiamo bonificato con fondi pubblici e nostri, lo abbiamo valorizzato. Le persone vengono dai borghi entro i 30 km.
- Poi abbiamo investito nel Progetto Valle di San Clemente legato a un progetto di innovazione rurale e di mantenimento della fertilità del suolo, che mette insieme il carattere e la cultura delle persone.

Abbiamo adottato una abbazia, che è non solo un monumento ma il centro di una storia di coltivazione dei suoli, una volta molto fertile e poi degradato. Rilanciamo il modello tradizionale per rivalutare la produzione agricola.

- Senza clienti non c'è impresa. Senza persone non c'è imprese. Non c'è impresa senza territorio e non c'è territorio senza imprese.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Un imprenditore in un territorio può vestire i panni dell'organizzatore in una impresa che non è solo una proprietà privata ma è un bene sociale rispetto al territorio. Occorre superare culturalmente l'avversità verso le imprese che non sono un disvalore ma potenzialmente un bene comune.
- L'impresa deve occuparsi di avere cura del territorio nel quale è insediata poiché spesso il pubblico non è più in grado di farlo.

## Federico Butera

Professore Emerito di Scienze dell'Organizzazione Università di Milano Bicocca; Presidente Fondazione Irso

#### DIAGNOSI

- C'è un mix irripetibile di imprenditorialità, di territorio e di risorse anche umane, come conoscenze ed esperienze precedenti degli imprenditori. La domanda è: come possiamo fare a portare il senso di queste esperienze e la loro riproducibilità in termini di sviluppo di questa Italia? Limite della riproducibilità. C'era un modello di organizzazione di quella azienda (rapporto con la scienza e rapporto con il territorio).

## Giovanni Mari

Professore Ordinario Senior Università di Firenze

#### DIAGNOSI

- Il problema legato a Industry 4.0 non riguarda tanto la tecnologia e il rischio di una jobless society, il vero problema interessa la formazione che dipende dalla nostra volontà e cultura. La tecnologia ha una autonomia di processi, ma sul versante della formazione possiamo intervenire con più spazio. Eppure non abbiamo ancora chiaro che cosa sia la formazione dell'economia della conoscenza.
- Cosa ostacola la formazione adatta per questi tempi e questi problemi?
- Una prima risposta è: la nostra scuola. Il sistema della scuola è il sistema, da un lato, della istruzione e, per altro verso, della formazione, da Giovanni Gentile poco sembra cambiato. È un sistema che nasce su un dualismo di pensiero e di azione. Eppure noi tutti veniamo da una scuola che ci ha educato a ritenere normale questa erronea distinzione: da una parte la cultura, dall'altra la tecnica. Sono davvero facce che devono restare separate? Secondo me no perché sono elementi che definiscono integralmente la persona. Non è questa l'esperienza dell'ITS, ma rimane minoritaria.
- La vecchia formazione nelle aziende è poi il secondo ostacolo intrecciato al problema della formazione in senso lato. La formazione aziendale è spesso, ancora oggi, di natura scolastica con moduli formativi prefissati magari acquistati dall'esterno, ai lavoratori sono somministrate lezioni ex cathedra.



- Il terzo ostacolo che frena la messa a punto di un modello di formazione adeguato alle sfide di Industry 4.0 è l'idea che la formazione sia sinonimo solo di professionalizzazione. Le competenze non vanno prese come qualcosa che sia il fine della formazione, ma piuttosto il fine della formazione e istruzione insieme.

#### L'ESPERIENZA

- Da recuperare la riflessione sulle aziende come fonte di formazione, che costituiscono un modello di formazione non slegata dalla istruzione. L'azienda è fondata sulla produzione della conoscenza e non sulla trasmissione di conoscenza. Le aziende, le academy aziendali, le corporate universities sono strutture che non sono solo aperte all'esterno, ma hanno contenuti sui quali c'è una discussione e partecipazione. Il dipendente può crescere culturalmente e partecipare con un ingaggio maggiore, se viene anche coinvolto di più.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Ricomporre il disallineamento tradizionale tra istruzione e formazione nel sistema italiano e somministrare una formazione integrale sia a dipendenti che ai manager.
- Le persone nella Quarta Rivoluzione industriale vogliono e devono crescere come persone e come professionisti.

## Dario Rea

Dirigente IMA

#### DIAGNOSI

- L'azienda nasce in un territorio che è un ecosistema e che sino ad ora ci ha fornito le competenze avanzate di meccanica, elettronica e automazione di cui l'azienda aveva bisogno. Però la azienda potrebbe non avere le competenze necessarie per la digitalizzazione e al contempo non trovarsi in un ecosistema pronto per fornirglielo. Inoltre c'è il problema di attrarre giovani come i data scientist che preferiscono lavorare nelle grandi aziende ICT e non nella manifattura.

#### L'ESPERIENZA

- Le nostre macchine che utilizzano l'Intelligenza Artificiale diverranno sempre più produttrici di dati a breve. Le competenze in grado di analizzare questi dati attraverso modelli matematici sono strategiche per noi.
- Robotica collaborativa: nel futuro essa è un modo di mantenere la produzione nei paesi sviluppati. Le attività ripetitive saranno assorbite dall'automazione, mentre le attività di controllo e manutenzione saranno riservate invece a persone qualificate.
- Per dotarsi di competenze digitali, l'azienda ha investito su piani di formazione per il personale coniugandoli con i progetti esplorativi sulle tecnologie avanzate nei quali sono coinvolti i nostri grandi clienti.

#### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Occorre ragionare in termini di ecosistema anche per quanto riguarda l'attrazione dei talenti nel nostro territorio, non solo sul versante della formazione delle giuste competenze. C'è un problema legato alla attrazione, ingaggio e trattenimento in azienda dei giovani che compete non solo le aziende ma che di riflesso diventa una questione di territorio.

## Silvia Colotti

Development & Training Manager Bonfiglioli Group

### L'ESPERIENZA

- Su entrambi i fronti, ossia persone e tecnologia, l'azienda è intervenuta. Sul versante tecnologie mettendo a punto il progetto Evo. Si tratta di un plant con le tecnologie di Industria 4.0, un insediamento industriale per ottenere livelli di servizio più alto.
- Per questo la tecnologia non basta. "Manofattura" è il termine coniato dalla nostra Presidente, è la parola chiave. Le tecnologie non possono fare la differenza, che la fa la mano. La persona è al centro del ragionamento.
- Per altro verso abbiamo concluso la fase pilota del Progetto Digital Retraining. Si tratta di un progetto, concertato con la Regione ER, i sindacati e altri soggetti del territorio, di formazione e riconversione professionale delle persone che ha l'obiettivo di equipaggiare chi è già dentro alla azienda delle competenze adeguate per affrontare le sfide di Industry 4.0.
- Operativamente, abbiamo costruito un metodo di costruzione delle competenze. Il progetto parte da una mappatura delle tecnologie che la azienda ha deciso di inserire e poi proceduto a valutare il gap di competenze 4.0. Sulla base dei pezzi di competenze che mancano ai nostri collaboratori, abbiamo costruito percorsi di formazione che incidono al contempo sulla dimensione tecnica (cybersecurity e cloud e big data) che sulla dimensione culturale, nonché sul mindset delle persone alle quali chiediamo di sviluppare l'approccio mentale utile e agile per affrontare le sfide (learning agility ossia la capacità di apprendere ma anche change management). Anche il fronte della comunicazione è centrale perché la integrazione di diverse competenze sarà un fattore determinante e chiave affinché il concetto di Industria 4.0 funzioni.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Il progetto Digital Retraining è un progetto trasferibile anche ad altre aziende. Esso ha formato colletti bianchi e blu per 140 / 200 ore alternando momenti di aula e on the job e ci ha consentito di aggiornare anche tutto il sistema per lo sviluppo di nuovi mestieri e professioni (come il mecatronico) e la certificazione delle professioni che lavorano in azienda. Esso ha restituito al territorio la nostra esperienza tecnologica, organizzativa, professionale.

## Gino Romiti

Direttore Innovazione Loccioni

### DIAGNOSI

- Non tutto quello che la nostra azienda ha realizzato è esportabile, ma del nostro modello alcune cose sono trasferibili e restituibili al Paese.

### PROPOSTE CHE SI POSSONO DERIVARE DALL'INTERVENTO (NOTA DI REDAZIONE)

- Chi vuole fare impresa a modo nostro deve andarsi a cercare i problemi.
- Noi abbiamo veri e propri esploratori che vanno dalle grandi aziende a bussare alla porta e chiedere di più perché è dai clienti che poi si ottengono le sfide più grandi. Portare a casa le sfide, andarsene a cercare, sviluppare l'innovazione a partire dalla risoluzione di un problema concreto, scegliersi le nicchie di mercato nelle quali collocarsi e avere competenze distintive: questa è l'attitudine per affrontare le sfide del nostro tempo, invero di ogni tempo.

