

Commenti

MICROCOSMI

UNA GREEN SOCIETY PER UN FUTURO RICCO DI PROMESSE

di Aldo Bonomi

L'ambiente, la crisi ambientale è il grande tema. In Italia, la questione ambientale si è sempre caratterizzata per un'identità decentrata e dispersa. Una questione più di territorio che di grande politica. Per capire può essere utile guardare al seminario annuale della Fondazione Symbola. Un evento arrivato ormai alla diciassettesima edizione con dieci anni di rapporti sulla *green economy*. Per questo è utile chiedersi a che punto è la riflessione riguardante il concetto gemello di *green society*. I lavori sono iniziati con parole dolci: «Da soli non si può». Parola che dolce non è, rimandando al tema interrogante, sia per l'ambientalismo che per la società, che è quello dell'identità. Perché l'identità non sta nel soggetto, ma nella relazione.

Quindi dobbiamo chiederci quale dimensione di relazione e quante relazioni l'ambientalismo abbia prodotto nella coscienza del Paese e nella coscienza dei luoghi. Lo si è fatto mettendo a fuoco le due parole chiave: empatia e tecnologia. Empatia è concetto che rimanda a prossimità, territorio, tessiture sociali. Termini da sempre centrali nella riflessione di Symbola. Il concetto di tecnologia rimanda ai processi di simultaneità «dal più locale e più globale», antica parola d'ordine dell'ambientalismo italiano. La tecnologia appare sempre più un Giano bifronte, origine del problema ambientale e allo stesso tempo sua soluzione. Empatia è concetto che rimanda al problema della socialità in un mondo che appare sempre più disintermediato dall'altro processo, la tecnologia. La quale a sua volta può rimandare alla *green economy* e alla promessa di produrre sostenibilità e nuovo sviluppo attraverso l'incorporazione del limite ambientale come nuova leva produttiva. Come sostiene l'ex governatore della Reserve Bank of India (nonché illustre accademico) Raghuram Rajan il nostro futuro appare al tempo stesso promettente e pericoloso.

Una dialettica sullo sfondo la grande questione puntualizzata da Ermete Realacci, ovvero il riconoscimento che non viviamo i tempi di un semplice cambiamento climatico, ma dentro la crisi climatica. Da qui l'interrogarsi sul futuro. Su come una mobilitazione della *green society* possa costringere l'economia a incorporare il concetto del limite. Insomma, se tra economia e politica si riesca a rimettere in mezzo una società in grado di riequilibrare il rapporto tra l'una e l'altra. Al centro della discussione è stato il grande tema delle differenze sociali e spaziali, a partire dalle due categorie di Albert O. Hirschman dell'*exit* e della *voice*. L'*exit*, l'uscita, l'esodo con il suo rimandare alle migrazioni per questioni climatiche o anche, nel micro, all'esodo dalle terre alte. Nello stesso tempo vi è coscienza che il vero problema dell'oggi è la *voice*, ovvero l'azione collettiva a partire dal rapporto tra *smart land* e *smart city* sino ad arrivare a dar voce ai piccoli comuni e alle comunità-polvere del territorio, dannati della terra compresi, guardando al Mediterraneo.

Nel rapporto sull'Italia (Symbola - Unioncamere) oltre ai problemi del sociale e delle differenze territoriali si è rappresentato quello che io chiamo il medagliere, il mondo delle medie imprese che fa *green economy* incorporando la metamorfosi. Le medaglie sono tante, ma come ci ha raccontato Nando Pagnocelli a tanta *green economy* corrisponde poca *green society*, appare una società molto "local" come rinserramento e molto poco "local-ambientalista". Siamo nel bel mezzo di una crisi di senso. I segni di speranza per superare questo iato tra le eccellenze (il medagliere) e il resto della società, non si risolve solo raccontando le tante eccellenze che comunque sono un segno di speranza.

Per capire come viene avanti o si rafforza la *green society* interrogante, per scongiurare il venire avanti di un destino "pericoloso", occorre partire dalle oasi sociali e dai sistemi territoriali che ora iniziano a prendere coscienza del mutamento. Vieni più facile raccontare le innovazioni economiche o tecnologiche, ma occorre continuare a raccontare le innovazioni sociali. Va bene il racconto del made in Italy della *green economy*, ma il vero problema è costruire una società di mezzo adeguata ai tempi. Vista la ricchezza dei contributi al seminario di Symbola mi verrebbe da utilizzare una parola, oggi non molto di moda, come meticciamiento di nuovi soggetti di *voice* e rappresentanza adeguata ai tempi. In questo Symbola, i suoi lavori e i suoi momenti di confronto, ci possono aiutare a interrogarci su un futuro promettente.

bonomi@aaster.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SE L'INCENTIVO NON BASTA A EVITARE LE DIMISSIONI DEL LAVORATORE

di Francesco Seghezzi

Tagliare il cuneo fiscale per aiutare le imprese ad assumere con nuovi contratti a tempo indeterminato a tutele crescenti. Era questo l'obiettivo del generoso esonero contributivo triennale previsto dalla Legge di stabilità per il 2015 e poi confermato, in versione ridotta, nel 2016. Il provvedimento si inseriva nel più ampio pacchetto del Jobs Act che, intervenendo anche sull'articolo 18, doveva togliere ogni alibi alle imprese per effettuare assunzioni permanenti. Il risultato sarebbe stata una maggior stabilità del mercato del lavoro vista la presenza di un maggior numero di contratti a tempo indeterminato. Sugli effetti di questo provvedimento si è discusso per mesi e mesi, complice una proliferazione delle diffusioni dei dati sul lavoro che venivano tirati per la giacchetta per sostenere tesi e antitesi.

Il Rapporto annuale dell'Inps, recentemente pubblicato, ci consente finalmente di fare qualche primo bilancio sia sul provvedimento in sé che sui suoi scopi principali. A dicembre 2018 infatti sono terminati gli effetti dell'incentivo anche per gli ultimi assunti del 2015. La spesa totale è stata di 16,7 miliardi di euro per 1,5 milioni di lavoratori che ne hanno beneficiato, 1,1 milioni di nuovi assunti e 398mila trasformazioni a contratto a tempo indeterminato. La domanda principale che

ha guidato osservatori, critici e non, è stata in merito alla permanenza o meno dei lavoratori anche dopo il periodo di incentivo. Ci si chiedeva insomma se le imprese avrebbero interrotto il rapporto una volta che questo fosse tornato a costo pieno.

La risposta dell'Inps è chiara: si nota solo un lieve aumento delle cessazioni dei rapporti di lavoro in concomitanza con la fine dell'esonero. La stima è di circa 15mila unità (concentrate al Sud) sul totale di 1,5 milioni. L'allarme sembrerebbe quindi sventato. Ma è proprio guardando al numero di contratti di lavoro ancora in essere dopo i 36 mesi dall'avvio che si scopre una dinamica interessante. Fatti 100 i contratti avviati con l'esonero, solo 54 sono ancora attivi, mentre sono 50 tra quelli attivi avviati senza esonero. Se quindi l'incentivo fiscale porta a una percentuale di permanenza leggermente superiore il dato vero è che quasi la metà dei contratti di lavoro a tempo indeterminato termina entro i primi tre anni di vita, percentuali ancora più basse se si guardano quelli avviati nel 2016 con tassi di sopravvivenza poco superiori al 50% solo dopo due anni.

Perché porre l'attenzione su questo fenomeno? Perché è una delle tante conferme della profonda trasformazione delle coordinate alle quali il mercato del lavoro ci aveva abituato. Il legame tra contratto a tempo indeterminato e stabilità non vale almeno per la metà dei suoi fir-

matari dopo soli tre anni. E questo non certo per ondate di licenziamenti, quanto soprattutto (e nella quasi totalità dei casi) per la scelta dei lavoratori stessi che decidono di cambiare o cercare un nuovo posto di lavoro. Per metà dei lavoratori con contratto a tempo indeterminato, almeno a quelli che hanno iniziato nel 2015, la permanenza nel posto di lavoro è stata pari o inferiore al massimo possibile (ai tempi) con un contratto a termine. Un dato che colpisce chi ancora pensa al posto fisso come aspirazione principale dei lavoratori italiani perché smentisce in modo chiaro questa tesi.

E allora occorre porsi una seconda domanda: ha senso oggi un esonero contributivo come strumento per incentivare una supposta "stabilità" nel mercato del lavoro? La risposta, rispetto all'obiettivo, sembra negativa. Di certo una riduzione del costo del lavoro, meglio ancora se non temporanea, è una buona cosa sia per le imprese che per i lavoratori, ma i dati ci suggeriscono che questo non è garanzia di permanenza nel posto di lavoro. E questo è un problema per le imprese che spesso formano persone che poi perdono a vantaggio di altri, ed è un problema per i lavoratori che non sempre affrontano le transizioni tra un lavoro e l'altro con la sicurezza sperata.

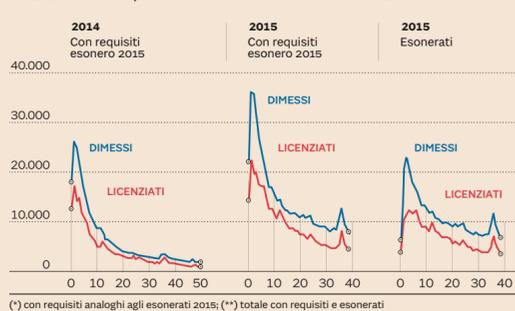
Il Rapporto Inps dovrebbe invitare tutti a riflettere su un mercato del lavoro che sta profondamente mutando, nel quale le differenze di durata dei contratti lasciano sempre più spazio alle differenze tra competenze e professionalità, introducendo nuovi criteri della qualità del lavoro. Occorrerebbe lavorare a nuove tutele costruite intorno alla persona del lavoratore, non intorno al suo contratto che, come dimostrano questi dati, è uno *status* sempre più mutevole. Ciò significa investire su strumenti di accompagnamento alle transizioni, certificazione delle competenze, portabilità delle tutele, tutte tematiche ancora troppo assenti dal dibattito pubblico.

Presidente Fondazione ADAPT

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'andamento

Tassi di licenziamento dei rapporti a tempo indeterminato attivati nel 2014*, nel 2015** cessati per mese a causa di dimissioni o licenziamento



(*) con requisiti analoghi agli esonerati 2015; (**) totale con requisiti e esonerati

L'INNOVAZIONE STRATEGICA SUPERA IL PRODOTTO

di Fabio Antoldi

Il testo è uno stralcio tratto dal volume «L'eccellenza manageriale. Imparare dalle Best managed companies italiane»

Una maggioranza dei settori industriali, del manifatturiero come dei servizi, è alle prese in questi anni con uno sviluppo tecnologico intenso e pervasivo per tutti i processi aziendali, sviluppo che comunemente passa sotto l'etichetta di Industry 4.0.

Si tratta, com'è noto, di un nuovo paradigma organizzativo e industriale che vede l'adozione pervasiva nelle aziende di tecnologie quali la mecatronica, la robotica collaborativa, *Internet of things* (Iot), *Big data* e *machine learning*, Intelligenza artificiale (Ai), *cloud computing*, *cybersecurity*, manifattura additiva (stampa 3D), nanotecnologie, materiali intelligenti. Sebbene questo paradigma investa massicciamente soprattutto i processi delle imprese manifatturiere, in realtà molte di queste tecnologie trovano un impiego anche nelle imprese di servizi, che grazie soprattutto alle tecnologie informatiche, alla connettività web e ai sistemi smart, stanno vivendo un processo di globale e progressiva digitalizzazione delle loro attività. Un recente studio condotto da

Deloitte su 760 aziende europee localizzate in 16 Paesi e appartenenti a venti settori ha appurato che oggi per il 92% delle imprese intervistate la tecnologia è il principale fattore della loro innovazione, seguito al secondo posto dalle aspettative dei consumatori, con l'86 per cento. Tra le varie tecnologie analizzate in questo studio, gli investimenti delle imprese in *big data analytics* (69%) e nel *cloud computing* (62%) sono a uno stadio già molto avanzato e destinati ancora a crescere nei prossimi due anni, così come risulta rilevante l'investimento dei rispondenti in applicazioni dell'intelligenza artificiale (43%), della realtà virtuale e aumentata (38%) e in automazione robotica dei processi (36%).

Non è un mistero che il nuovo paradigma 4.0 - apparso in Germania come politica industriale fin dal 2011 e ormai concretamente diffuso in molti Paesi avanzati - chiami oggi le imprese italiane a una transizione molto veloce, per colmare un *gap* tecnologico, rispetto ai concorrenti internazionali, molto evidente in alcuni settori ed evitare così di restare penalizzati nella competizione sui mercati.

Per molte imprese, questo cammino ambizioso e accelerato verso un modello di business ancor più tecnologico, più innovativo e,

quindi, più competitivo non è un cammino fatto in solitaria, ma all'interno di eco-sistemi per l'innovazione in cui hanno per tempo collocato la loro organizzazione.

Le esperienze consolidate in molti Paesi - a partire dal modello della Silicon Valley - ci insegnano infatti che l'innovazione imprenditoriale non deve chiudersi entro i confini proprietari delle strutture di R&D create dall'impresa, perché per fare innovazione è sempre più fondamentale il *network* di relazioni con soggetti esterni. È questo il paradigma comunemente chiamato della "open innovation". Per questo motivo, le imprese che vogliono essere eccellenti anche nell'innovare, anche se si sono dotate di strutture e team di R&D interni, investono con convinzione in *partnership*, *joint venture*, collaborazione con *start up*, università, centri di ricerca esterni, incubatori, oltre che cercare di coinvolgere clienti e fornitori nelle loro azioni innovative.

Sebbene sia chiara questa tendenza ad aprire i processi innovativi, molte aziende europee non si sono ancora rese conto fino in fondo dell'importanza degli eco-sistemi per l'innovazione e faticano a capire il vantaggio di sfruttare le alleanze e le reti di collaborazioni esterne come fonti di innovazione. In un'epoca come questa forte-

mente segnata dalle pervasività della tecnologia e dal paradigma dell'Industria 4.0, è fondamentale pensare all'innovazione come a una più ampia cultura aziendale orientata al cambiamento continuo e che deve generare modi sempre nuovi di pensare a come migliorare la soddisfazione e l'esperienza dei clienti. In altre parole, l'innovazione richiede all'impresa eccellente di abbracciare una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo, in cui il come portare una novità sul mercato è importante tanto quanto quale novità portare.

Il cambiamento culturale è l'elemento essenziale sottostante a questa accezione allargata di innovazione. Esso riguarda tutti i collaboratori, che devono comprendere a fondo come solo i processi aziendali innovativi possono mantenere la competitività di medio-lungo termine.

Per questo una vera cultura dell'innovazione richiede una *leadership* aziendale capace di dettare un'agenda del cambiamento in azienda e di favorire una cultura organizzativa attenta non solo ai grandi cambiamenti, ma anche ai dettagli e alla quotidianità.

Docente di Strategia aziendale e imprenditorialità all'Università Cattolica del Sacro Cuore

© RIPRODUZIONE RISERVATA

GRUPPO 24 ORE

PROPRIETARIO ED EDITORE
Il Sole 24 ORE S.p.A.

PRESIDENTE
Eduardo Garrone

VICE PRESIDENTE
Carlo Robiglio

AMMINISTRATORE DELEGATO
Giuseppe Cerbone

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.43510862

AMMINISTRAZIONE
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano

REDAZIONE DI ROMA
P.zza dell'Indipendenza 23b/1 - 00185 - Tel. 06.3022.1 - Fax 06.3022.6390
e-mail: lettere@sole24ore.com

DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.214
e-mail: segreteria@sole24ore.com

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici quali la fotocopione o la registrazione.

Prezzi di vendita all'estero: Monaco P. €2 (dal lunedì al sabato), €2,5 (la domenica), Svizzera Sfr 3.20

Il Sole
24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE
Fabio Tamburini

VICEDIRETTORE
Roberto Bernabò

(sviluppo digitale e multimediale)

Jean Marie Del Bo

Alberto Orioli

Alessandro Plateroti

CAPOREDATTORE CENTRALE
Roberto Iotti

CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA
Giorgio Santilli

UFFICIO CENTRALE
Fabio Carducci (vice Roma)

Balduino Ceppetelli,

Giuseppe Chiellino, Laura Di Pillo,

Muro Meazza (segretario di redazione),

Federico Momoli, Marco Morino

Marco Ferrando (Finanza & Mercati)

LUNEDÌ
Marco Mariani

Francesca Deponi (vice caporedattore)

UFFICIO GRAFICO CENTRALE
Adriano Attus (creative director)

Francesco Narracci (art director)

RESPONSABILI DI SETTORE
Marco Alfieri (Online)

Luca Benecchi (Economia & Imprese)

Luca De Biase (nava.tech)

Maria Carla De Cesari (Norme & Tributi)

Marco Ferrando (Finanza & Mercati)

Attilio Geroni (Mondo)

Lello Naso (Rapporti)

Christian Martino (Plus24)

Francesca Padula (moda)

Stefano Salls (Commenti)

Alfredo Sessa (Domenica)

Giovanni Uggeri (casa)

SOCIAL MEDIA EDITOR
Michela Finizio,

Marco lo Conte (coordinatore)

Vito Lops, Francesca Milano