

Athenaeum

Associazione N.A.E.

in collaborazione con

LUISS Guido Carli

Venerdì 1 marzo 2019, ore 11:00
LUISS Guido Carli – Aula Magna Mario Arcelli
Viale Pola, 12 – Roma

Progetto

“Quale Europa per i giovani?”

Per un approccio etico al mondo del lavoro *Equità e profitto nell'impresa*

Stefano Attili

Orientamento ed Entrepreneurship Università Luiss Guido Carli

Benvenuti a tutti. Siamo giunti all'ultimo appuntamento del nostro percorso. Essere qui, per me, significa, ogni volta, ricevere una visione e una speranza. La speranza nasce da due cose: la prima è costituita da quello che gli ospiti di oggi ci racconteranno, ci porteranno, ci faranno vedere; e l'altra siete voi. Abbiamo incentrato questo incontro su un tema che ci tocca profondamente e quotidianamente, sul quello che oggi è nostro e domani sarà il vostro rapporto con il mondo del lavoro. Pensate alle vostre famiglie: si esce la mattina, voi andate a scuola, qualcuno va a lavorare, voi tornate e i vostri genitori tornano, più tardi, talvolta stanchi, talvolta soddisfatti. Ma non si tratta solo di questo. E' importante, e questo dipenderà da voi, *come* vivere quella realtà. Questo vale anche per la vostra realtà attuale: il vostro impegno scolastico, per esempio, non consiste semplicemente nell'arrivare a giugno senza debiti. Consiste nel mettere, in tutto quello che farete oggi a scuola e domani nella vostra occupazione, la vostra partecipazione, la volontà di essere parte fondante di quello che fate, il non essere solo di passaggio. Così il vostro mondo del lavoro sarà bello. Perché essere parte di qualcosa – e non semplicemente andare al lavoro e aspettare che passino le otto ore – dà un senso a ciò che si fa. Non è solo una questione di impegno, è trovare il proprio posto nella società. Lo vedremo nelle le esperienze che ascolteremo quest'oggi ma potete osservarlo anche nella vita di tutti i giorni. Abbiate occhio e attenzione, nei confronti di ciò che vedete, sentite, leggete, perché ci sono infiniti esempi meravigliosi di come funziona la

cooperazione tra persone, nel sociale, nella vita personale, nel mondo del lavoro. Grazie e buona continuazione a tutti.

Maria Camilla Pallavicini

Presidente Athenaeum N.A.E.

Un benvenuto a tutti, un grande grazie a Stefano Attili che a nome della Luiss ci accoglie e ci sostiene sempre con tanto entusiasmo e gentilezza, ai relatori Sergio Galbiati ed Elisa Ricciuti, che hanno accolto il nostro invito e ai quali siamo veramente grati per la loro presenza e al nostro carissimo amico Filippo Gaudenzi che ci segue da sempre e che coordinerà l'incontro.

Oggi parleremo di *Equità e profitto nell'Impresa* e sarà il terzo e ultimo incontro di quest'anno. Nello scegliere questo titolo ci siamo ispirati a un grande imprenditore italiano del quale, nonostante la vostra giovane età, avrete senz'altro sentito parlare, tanto furono grandi la sua genialità, la sua visione etica e la sua lungimiranza. Si tratta di Adriano Olivetti, un imprenditore illuminato e innovatore che, in anticipo sui tempi, già negli anni Cinquanta, seppe coniugare il progresso e il profitto d'impresa con chi li produceva. L'impresa era un luogo in cui si dava importanza alla dignità delle persone, ai valori della cultura e alla responsabilità dell'Impresa nei confronti dei lavoratori e dell'ambiente. Questa è l'eredità che ci ha lasciato, sempre più attuale nel mondo in cui viviamo. Ma forse, proprio per le difficoltà che incontriamo oggi nel mondo del lavoro e le tante ingiustizie che vediamo attorno a noi, mi sembra che si stia progressivamente risvegliando nel mondo delle imprese una maggiore attenzione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, ovvero a un cosiddetto "buon governo" nelle scelte degli investimenti. Tant'è che le società quotate in borsa, le banche e le assicurazioni devono allegare ai loro bilanci una relazione su come l'impresa opera nei confronti del rispetto dei diritti umani, dell'ambiente, della lotta contro la corruzione e, in particolare, a livello sociale, del rapporto con i propri dipendenti. In altri termini, oltre a produrre profitto e autofinanziarsi, l'impresa deve perseguire degli obiettivi che siano benefici alla comunità, al territorio e sostenere anche delle attività caritatevoli. Per quale motivo non si dovrebbe considerare che un'attività sociale può anche avere un suo valore economico e che andrebbe valorizzata? Spesso lo Stato, per sprechi, per corruzione o per mancanza di fondi non è in grado di sostenere delle attività che sono prioritarie per i cittadini, quali le mense, le strutture addette ad aiutare i poveri, le scuole di formazione professionale, i centri di accoglienza, la tutela dell'ambiente, la lotta al precariato, le strutture di sostegno per i diversamente abili, i trasporti, e via di seguito.

Ma ora, prima di passare loro la parola e ascoltare le loro motivazioni, vorrei presentarvi i nostri relatori. Mi scuso già con loro perché entrambi hanno delle esperienze professionali così vaste che è facile che io commetta degli errori... li prego, quindi, di correggermi.

Sergio Galbiati, è laureato in Fisica e opera nel settore dei semi conduttori. Presidente di Hubruzzo, Fondazione Industria Responsabile e Vice Presidente di L Foundry, già nel '89 si è trasferito in Abruzzo e ha portato ad Avezzano la Texas Instruments, uno dei più grandi stabilimenti di semiconduttori in Europa. Nel 2004 è stato promotore del progetto M3 finalizzato allo sviluppo del territorio e ha fatto nascere la Fondazione Mirror; Nel 2006 è diventato Presidente di Confindustria all'Aquila. Nel 2010 è stato nominato Direttore Generale della Micron Technology Italia a capo di 3500 persone. Nel 2013 la Micron ha lasciato il sito di Avezzano e 1500 persone di alto livello hanno rischiato di perdere il loro posto di lavoro. Nessun player era disposto ad acquistare il sito. Solo una piccola realtà, la L.foundry si è fatta avanti, e la Micron si è resa disponibile a vendere; i nuovi compratori volevano, però, che anche Galbiati facesse parte della partita. E lui, ricordando un suo motto: "Non chiedere mai agli altri di fare ciò che non faresti tu per primo", ha accettato. Con l'acquisizione della Micron da parte della LFoundry, Galbiati è diventato Presidente del sito italiano e ha coinvolto tutti i manager come azionisti cedendo ad ognuno di loro il 2% delle quote azionarie, con l'impegno di condividere con i dipendenti i benefici futuri derivanti dal successo industriale dell'operazione. Nel 2016, Lfoundry ha ricevuto la richiesta di acquisto da parte della SMIC, colosso mondiale cinese, e sono stati stabilizzati i posti di lavoro di 1500 manager, ingegneri, tecnici e operatori diventando così il centro più importante al mondo per la produzione di sensori d'immagine. In sintesi, la sfida di Sergio Galbiati è stata quella di trasformare l'Io in Noi, vale a dire il personalismo in comunità integrata.

Adesso vorrei presentarvi Elisa Ricciuti, assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico dell'Università Bocconi e ricercatore a contratto presso il CERGAS. Laureata in Amministrazioni Pubbliche e Istituzioni Internazionali, ha conseguito il PHD presso il Dipartimento di Global Health and Development, facoltà di Public Health and Policy, London School of Hygiene and Tropical Medicine, a Londra. I suoi ambiti di ricerca riguardano la filantropia, l'innovazione, l'impatto sociale, la salute globale e internazionale e il Strategic Planning and Project Management.

Ultimamente l'Università Bocconi, come quelle di Torino, di Padova, e l'Università cattolica di Piacenza hanno lanciato dei Corsi sulla Filantropia e le organizzazioni no-profit ed Elisa Ricciuti è diventata responsabile alla Bocconi del nuovo Corso *Nonprofits and Philanthropy*. Molti soggetti, infatti, che erogano delle risorse hanno interesse a condividere il loro percorso in ambito universitario per trovare delle competenze che permettano loro di valutare l'impatto delle loro azioni e di misurarle nel Tempo.

Nessuno meglio di lei potrà quindi spiegarci le modalità, le tappe, gli ostacoli e le opportunità che devono seguire le Fondazioni o le imprese no profit che vogliono occuparsi di filantropia.

Vi ringrazio e passo quindi la parola a Filippo Gaudenzi perché indirizzi le loro testimonianze in modo tale che queste fungano da esempio, ci stimolino e ci indichino il percorso da seguire per agire nel bene nei confronti della società, delle nostre comunità e del territorio in cui viviamo. Grazie.

Filippo Gaudenzi

Vicedirettore TGI

Partiamo da un dato di fatto: voi non sapete che tipo di lavoro farete. Forse il lavoro che voi andrete a fare ancora non esiste, perché siamo in un momento storico in cui le cose cambiano rapidamente e in maniera sorprendente. Fino a un certo numero di anni fa, la scelta di ciascuno di noi, nel mondo del lavoro, aveva delle strade segnate. Molti facevano il lavoro che avevano fatto i genitori. Adesso voi avete davanti una possibilità di scelta infinita. Non solo sul tipo di lavoro, ma anche sull'approccio al lavoro. Un tempo si andava a lavorare per guadagnare. Non so se in futuro andremo a lavorare per guadagnare, certamente adesso noi abbiamo bisogno di prendere dal lavoro soddisfazione, gratificazione. Abbiamo bisogno che il lavoro ci dia anche una motivazione di vita. Abbiamo bisogno che il lavoro ci lasci del tempo libero. Concepiamo il lavoro come una parte della nostra vita, che però ci dia soddisfazione. Un tempo si diceva – e ancora oggi talvolta – “io vado a lavorare, poi, quando finisce la giornata, ho chiuso, la sorte del mio datore di lavoro non m'interessa”. Oppure: “io vado a lavorare e il mio intento è quello di prendere più possibile e di non dare nulla, non partecipare all'impresa”. Questo accade soprattutto nel settore pubblico, dove c'è un po' di disaffezione. Io vado, faccio quello che mi dicono di fare, poi chiudo, vado a casa e se ne riparla il giorno dopo. Non sarà più così. Ci sono tante persone che stanno provando a capire come evolverà la situazione, come cambierà il mondo del lavoro e dunque la nostra vita con l'avvento dell'intelligenza artificiale, delle biotecnologie. Tanti lavori non ci saranno più, perché li faranno le macchine. Viviamo un periodo che non è la Rivoluzione industriale, quando, le macchine iniziarono a sostituire gli operai per alcune mansioni. La rivoluzione che è alle porte oggi, non si chiamerà più “industriale”, sarà una rivoluzione legata all'intelligenza artificiale. Cambierà le nostre vite e cambieranno, quindi, le nostre esigenze. Con Elisa Ricciuti cominciamo a intravedere un po' di questo futuro, perché, secondo me, è un'opera intelligente cominciare a orientare anche le nostre scelte. Tempo fa, c'era una pubblicità dei bastoncini di pesce, che mostrava dei bambini che uscivano dalle classi. Alla domanda: “Tu che vuoi fare da grande?”, qualcuno rispondeva il pompiere, qualcun altro l'astronauta, oppure il calciatore, la ballerina. Poi si sentiva una mamma, che diceva: “Non so quello che farà, per adesso io gli preparo questo buon pesce poi si vedrà”. Un'idea di futuro con dei lavori che erano abbastanza codificati. Adesso sta cambiando tutto. Voi lo avete già capito, però state attenti, perché sta cambiando sotto i vostri piedi. La cosa complicata e anche bella della vostra età è che voi camminate sulle sabbie mobili, perché quello che avverrà non lo sa nessuno. Una cosa è certa: voi sarete protagonisti di questo cambiamento. Anche del cambiamento della realtà in cui voi andrete ad operare. Credo che adesso Elisa ci aprirà un po' la mente rispetto a questo percorso che si sta facendo.

Elisa Ricciuti

SDA Associate Professor of Practice, SDA Bocconi School of Management - Università Bocconi

Buongiorno e grazie mille ad Athenaeum N.A.E. e alla Luiss. Io sono onorata di essere qui, non solo perché ho di fronte a me quattrocento o forse più adolescenti, studenti delle scuole superiori romane. La verità è che ho molto chiaro di avere di fronte a me quattrocento decisori, pubblici o privati, del futuro del mio Paese. Non è da tutti avere il privilegio di parlare con il proprio futuro, perché le scelte che voi farete sicuramente avranno un impatto sulla mia vita, su quella di mio figlio che adesso ha 15 mesi, sulla mia comunità. Soprattutto, mi interessa che sia chiaro che parliamo di questi temi non perché ci occupiamo di economia o perché siamo docenti universitari o chissà che altro, ma perché sono temi che ci riguardano tutti. Forse non prenderete decisioni riguardanti equità e profitto nella vostra vita, ma se non lo farete di certo le subirete. In qualche modo sono temi che vi riguardano. Di solito durante le lezioni, l'ultima diapositiva che mostro riguarda i cosiddetti *take home message*, cioè i messaggi da portarsi a casa alla fine, il sunto. Partiamo invece da questi oggi: equità e profitto non sono dei termini opposti, non sono neanche buoni o cattivi. A volte lo diventano. Parleremo, per esempio, della massimizzazione del profitto a tutti i costi: chiaramente è un'idea negativa di come si può comportare un'impresa. Ma il profitto in sé non è un concetto negativo o positivo. Anche l'equità è un concetto assolutamente umano, dipende dalla cultura e dalle culture aziendali. Quindi, tutto dipende dal portato valoriale del contesto in cui ci si trova. Tutte le imprese hanno una funzione sociale che sia più o meno esplicita. Io parlo di profitto ma, in realtà, nella vita mi occupo di no profit, quindi di un settore che, anche se genera profitto, deve reinvestirlo nella propria attività. Tutte le imprese, profit, no profit, pubbliche, hanno una funzione sociale, che sia esplicitata nella loro natura o meno. Tutti siamo responsabili della sostenibilità del futuro, a qualunque livello. Parliamo di futuro professionale ma, a livello personale e individuale già adesso siete responsabili, perché siete cittadini e siete consumatori e, nelle vostre scelte di consumo e di acquisto, prendete delle decisioni. Che siano esplicite o meno, che vi piaccia o meno, che vi ci interrogiate o meno, le nostre decisioni possono modificare il sistema in cui viviamo e, di conseguenza, il nostro futuro. Un messaggio cui tengo molto: decidere non è facile. Vi ho portato qualche esempio di situazioni di grande iniquità o situazioni di profitti poco scrupolosi ma la verità è che, all'interno di un'azienda, non è facile decidere e capire dove collocarsi, perché il profitto è importante. Senza profitto un'azienda non va avanti. Anche l'equità è importante ma, a livello pratico e concreto, nel momento decisionale ci si trova davanti a un dilemma.

Il sistema siamo noi. Questo lo voglio dire perché, spesso, dialogando con i miei studenti rispetto a ingiustizie, iniquità o comportamenti delle imprese, quasi sempre si arriva alla conclusione: la colpa è del sistema. Ma chi è che decide quale deve essere il sistema? Certo, non lo abbiamo deciso noi, lo abbiamo anche ereditato, però di fatto, è anche quello che stiamo costruendo. Vi mostro una vignetta che è diventata molto famosa, qualche anno fa [mostra slide n.d.r.], quando si parlava della riforma delle Nazioni Unite, che erano considerate estremamente inefficaci. Alla domanda: chi vuole il cambiamento? Tutti alzano la mano. Alla domanda: chi vuole cambiare? Nessuno. E' una vignetta che mette in luce molto bene il conflitto non indifferente tra la nostra dimensione collettiva e la nostra dimensione privata, individuale.

Parliamo di equità, partendo da un esempio attuale. Sapete chi è Greta Thunberg? È un'attivista sociale, ambientale, ha quindici anni, è svedese; sta un po' sconvolgendo i potenti del mondo, facendo uno sciopero della scuola, pur di farsi ascoltare. Ha deciso – trascinando numerose persone con lei – di scioperare, finché i potenti del mondo non prenderanno seri provvedimenti sulla questione ambientale.

Gaudenzi

Si è una ragazza di quindici anni che, tutti i venerdì, invece di andare a scuola, si va a sedere davanti al Parlamento di Stoccolma, con un cartello che dice: io sarò qua, tutti i venerdì della mia vita, fino a che voi non prenderete delle decisioni che cambieranno la politica ambientale. Ora questa ragazzina ha fatto il giro del mondo, perché la sua protesta ha fatto rumore. E' un'adolescente come tutti gli altri che un giorno è uscita di casa con lo zaino e si è messa lì, senza far parte di un movimento organizzato. Fa qualcosa che ciascuno di voi può fare. E' arrivata a parlare alle Nazioni Unite. Ha detto al presidente della Commissione Europea: tu non stai facendo niente. Così, semplicemente. Ci vuole molto coraggio. Vi dico solamente un altro dato

interessante. Recentemente, al Tg 1 abbiamo intervistato il più grande esperto di ghiacci dell'Antartide; ci ha detto che nel 2100, se il riscaldamento globale continuerà ai ritmi di adesso, per sei mesi l'anno non si potrà più vivere in Italia, perché farà troppo caldo. Il 2100 è fra pochissimo. Voi e i vostri figli fra pochi anni, dovrete, a marzo, trovarvi un altro posto dove andare perché qui in Italia farà troppo caldo. Dovrete andare via, farà un caldo tale da non poter rimanere. Vi dovrete trovare un altro posto nel mondo dove stare. Questo per dire che stiamo parlando di qualcosa di molto concreto.

Ricciuti

Quello dell'ambiente è un classico esempio di equità intergenerazionale mancata: inquina oggi e creo un danno nel presente che però domani sarà più sentito, i miei figli lo sentiranno ancora di più e così via. Un altro esempio riguarda l'equità di genere. Perdonatemi se ho scelto un esempio da Paesi ricchi (purtroppo i problemi di equità di genere, tra uomo e donna, sono ben altri): l'Islanda ha fatto storia approvando la prima legge secondo la quale nelle aziende, a parità di posizione, di titoli e di ruolo, una donna deve essere pagata quanto un uomo. Non c'è alcuna ragione per la quale venga pagata meno. Anche in questo caso le imprese hanno un ruolo, perché è con le culture aziendali, con le policy delle aziende, che si producono certi cambiamenti. Questo vale anche in materia di ambiente, perché più del 90 per cento dell'inquinamento del nostro pianeta è causato dalle imprese.

C'è poi la questione dell'equità nell'accesso ai servizi sanitari, educativi, alla mobilità per le persone con disabilità. Quindi, l'equità di accesso a quelli che sono considerati dei servizi fondamentali. Anche questa è una questione che riguarda le imprese, pubbliche e private, che li erogano.

Infine, c'è quella che è considerata l'iniquità più grande, legata al nostro sistema economico, ossia la distribuzione della ricchezza. Pensate che l'anno scorso, l'ultimo studio sull'equità ha dimostrato che otto persone al mondo possiedono la stessa ricchezza della metà di tutto il pianeta. Quindi, tre miliardi e mezzo di persone hanno la stessa ricchezza di otto persone. Questo dato fa capire chiaramente come anche la distribuzione della ricchezza privi il mondo di equità.

Ora, se siete sufficientemente depressi da questo panorama terrificante, parliamo di cose positive, cioè parliamo di profitto. Il profitto è quello di Paperon de' Paperoni, che è ovviamente un esempio molto esagerato dell'imprenditore che adora il suo denaro, al punto da annusarlo, accarezzarlo, tenerlo in un deposito, apparentemente a far niente, solo per goderselo e tuffarcisi dentro con il suo trampolino. In realtà Paperon de' Paperoni è anche una figura di imprenditore estremamente etico, spesso questo personaggio ce lo dimostra nelle sue storie. Distribuire profitto è una funzione dell'impresa. Il profitto è la ricchezza generata dall'impresa. Una volta coperti tutti i costi di produzione, quello che rimane è il profitto. Naturalmente, se non rimane il profitto, l'impresa non è in grado di investirlo, di distribuirlo, quindi non può andare avanti. In questo senso il profitto è una cosa positiva. Questo, a volte, ha portato, a una sua massimizzazione. Essendo di per sé, una cosa positiva, che genera e distribuisce ricchezza, si potrebbe dire: perché non massimizzarlo? Il problema, ovviamente, è a quale costo lo si fa. Qui emerge il tema dell'equità. A volte lo si fa in maniera assolutamente iniqua. Vi faccio due esempi. Il primo riguarda l'evasione fiscale. Forse sapete che Apple ha trovato un accordo con lo Stato italiano, due anni fa se non ricordo male, secondo cui pagherà solo 318 milioni di euro di tasse sugli 880 di milioni che ci doveva. Questo è un classico modo per abbattere i costi, ovviamente in modo scellerato. Tutti conosciamo Apple, è una grandissima azienda – io per prima ho una iPhone... – estremamente profittevole, che dà tantissimo lavoro, che spende tantissimo in innovazione, però questo comportamento, nella complessità del nostro mondo, è un problema. Un altro esempio, riguarda il trattamento dei dipendenti. Prendiamo Amazon. Un articolo di quattro giorni fa racconta che i *driver* di Amazon hanno scioperato a Milano, perché sono obbligati a fare più di 160 consegne al giorno, praticamente senza fermarsi, senza poter andare in bagno, con la stanchezza provocata dal guidare in una città caotica. Quasi sempre, non riescono a farle, per motivi di traffico, di logistica. C'è l'esempio del famoso magazzino di Piacenza. Conoscete tutti Amazon Prime, la funzione di Amazon grazie alla quale ciò che acquistate arriva a destinazione in poche ore. Dietro a questa comodità, ci sono dipendenti sottoposti a una grande pressione da parte dei propri capi e dei colleghi, che devono performare in un determinato tempo, perché se non lo fanno, vanno incontro a guai. Questo è un problema di etica del lavoro.

La domanda è: equità e profitto si possono stringere la mano? Sì, ovviamente, si possono stringere la mano in tutte le imprese, questo mi preme dirlo, non solo nelle imprese buone, nelle imprese sociali, nella filantropia. Vi propongo questa definizione: le imprese virtuose sono quelle che incorporano la funzione sociale nei loro processi decisionali, cioè sanno di avere una funzione sociale e, nel momento in cui prendono delle decisioni, ne tengono conto. Ovviamente operano con una visione allargata di quelli che sono i portatori di interesse: non solo i proprietari dell'azienda, ma i dipendenti, i fornitori, l'ambiente, la comunità di riferimento e tutto ciò che ci sta intorno. L'impresa è inserita in un ambiente economico complesso col quale ha degli scambi, sul quale ha degli impatti. Chiudo dicendovi anche perché forse l'impresa è il luogo giusto, usando una frase di Andrea Illy: *“Credo che le aziende non dovrebbero agire come macchine di profitto, ma piuttosto come istituzioni sociali. Con il 90% dell'occupazione, del PIL e dell'innovazione prodotta dal settore privato, il business in realtà rappresenta la Forza più importante per la costruzione della società”*. Ovviamente sono importanti i comportamenti degli individui, ovviamente c'è anche tutto il settore pubblico che ha il suo ruolo ma, poiché l'impresa fa la gran parte della ricchezza nel nostro Paese, è il luogo dove sperimentare modelli di equità e di sostenibilità. C'è poi la questione della legittimità. Nel 2014 è stato sottoposto un questionario a trentamila consumatori in tutto il mondo, con la semplice domanda: chi ha la responsabilità di migliorare la tua vita? Chi è il primo responsabile? Come vedete [mostra slide n.d.r.], il settore pubblico, quindi il governo con le sue leggi e i suoi regolamenti, e le imprese hanno raggiunto più o meno lo stesso risultato. Quindi, gli individui pensano che le imprese siano responsabili allo stesso modo dei governi della qualità della loro vita. Questo dà sicuramente legittimità a tutto il discorso sull'equità. Io ho terminato, sarò assolutamente lieta, dopo, di rispondere alle vostre domande, se ne avrete. Vi ringrazio tantissimo.

Gaudenzi

Grazie per averci dato così chiaramente il quadro della situazione. Adesso con Sergio Galbiati vedremo come, nel concreto, l'impegno di un lavoratore, di un dirigente, di una persona che ha responsabilità, può tradursi in questa attenzione nel rapporto tra equità e profitto. Prima vorrei sottolineare una cosa. Elisa Ricciuti, in apertura del suo intervento, ha detto: *“Io sono onorata di parare con voi, perché voi siete i decisori del futuro”*. Dalle vostre decisioni dipenderà anche il mio futuro, il suo e quello di tutti. Dico questo perché voi possiate avere la consapevolezza dell'importanza del vostro ruolo. Voi valete tantissimo, però dovete fare attenzione. Poiché voi avete un valore commerciale, dovete fare in modo di non ridurvi ad essere solo quel valore commerciale: dovete convincervi di avere un valore in senso assoluto, perché possiate guidare dei processi. Sapete adesso qual è la merce più preziosa sul mercato? Non l'oro e i diamanti, ma i dati. Le aziende guadagnano sui vostri dati. Quando voi condividete una fotografia, oppure usate le app che contano i passi o gli assistenti personali come quelli di Google o Amazon, le vostre abitudini vengono registrate. Tutti quei dati vengono conservati e servono per orientare poi i vostri consumi; paradossalmente – io non voglio fare terrorismo, ci mancherebbe altro, ma la consapevolezza è fondamentale – vengono utilizzati in qualche modo *contro* di voi, per fare sì che voi non decidiate più nulla, che siano altri a decidere per voi. Invece i vostri comportamenti possono cambiare il mondo. L'esempio di Greta è molto importante. Pensate se voi decideste di non bere più l'acqua dalle bottigliette di plastica, perché queste bottigliette impiegano centinaia di anni a decomporsi. Pensiamo alla raccolta differenziata: se non vi muovete voi, il problema sarà vostro. Voi vi troverete a non riuscire più ad abitare il mondo. Intanto noi abbiamo, oggi, degli esempi molto concreti, ascoltiamo dunque Sergio Galbiati.

Sergio Galbiati

Presidente di Hubruzzo, Fondazione Industria Responsabile, Vice-Chairman Lfoundry

Grazie, sono sempre molto contento di parlare ai giovani. Vorrei iniziare dicendo perché penso di avere qualcosa da dire su questo tema. Sono stato estremamente fortunato per essermi trovato a vivere l'origine dell'industria che poi ha cambiato il mondo: quella dei semiconduttori. I semiconduttori sono i mattoni che hanno consentito di fare il primo personal computer, poi il primo cellulare, internet, adesso l'intelligenza

artificiale, la guida autonoma. Sono il combustibile del futuro. Quindi ne sentirete parlare sempre di più. Come in passato c'era la corsa al controllo del petrolio, il controllo di chi sviluppa e produce semiconduttori sarà al centro delle prossime guerre commerciali, speriamo incruente.

Io sono stato fortunato perché sono stato un attore all'interno di questa industria, quindi ne ho viste di tutti i colori: dall'inizio, quando si parlava di transistor individuali, fino ad oggi, dove si parla di microchip estremamente complicati che permettono di fare quello che oggi fa l'elettronica. Questa storia è incentrata su una realtà industriale che è nata in Italia per caso, fondata da Texas Instruments nell'89, perché esisteva ancora la Cassa del Mezzogiorno. Venivano distribuiti molti soldi per fare queste cose e, nella contesa tra l'Italia, la Francia, l'Inghilterra o la Germania, per la combinazione di tanti fattori abbastanza casuali, è stato scelto di installare questa fabbrica di semiconduttori ad Avezzano. In questi trent'anni l'industria è riuscita a sopravvivere. E' quindi è una storia di resilienza, ma non è stato banale. Di realtà simili nate nello stesso periodo, una molto esigua minoranza è ancora in attività, le altre hanno chiuso.

Noi sviluppiamo e produciamo per terzi il settanta per cento degli occhi elettronici montati sulle automobili intelligenti. Sviluppiamo le applicazioni per il futuro, quelle robotiche in cui serve vedere, interpretare e far prendere decisioni. Quindi, siamo un *asset* strategico per il mondo. Tra l'altro, siamo ubicati in una zona sismica, quindi c'è anche apprensione per quello che potrebbe succedere a un'intera catena industriale importantissima, se dovesse accadere qualcosa a questo stabilimento.

Vi mostro con una slide il "surf" che abbiamo dovuto fare in questi anni: nell'89 la proprietà è di Texas Instruments, che nel '98 non riesce più a stare sul mercato e decide di vendere la sua *business unit* a un'azienda emergente, che stava nel nord ovest degli Stati Uniti, ancora molto piccola che però era l'unica realtà industriale riuscita a sopravvivere alla concorrenza inizialmente giapponese e poi coreana. Si chiama *Micron Technology* e adesso è una delle tre aziende più importanti fra quelle che fabbricano memorie, le altre due sono coreane.

Nel '98 arriva dunque Micron Technology. C'era la possibilità di chiudere lo stabilimento dopo due anni e tutti davano per scontato che così sarebbe andata, considerando che eravamo in Italia, cioè in un posto dove già allora, non era usuale riuscire ad avere successo con questo tipo di industrie così competitive, tra l'altro in una zona isolata, per quanto bellissima e piena di parchi. Invece, l'azienda non solo rinunciò ai 500 miliardi di lire che il Governo voleva dare come sussidi, ma disse a noi dipendenti: "Si combatte e si compete senza rete di sicurezza, con le forze che abbiamo. Io vi do 300 milioni di dollari e spengo questo sussidio statale che è una sorta di droga che permette di sopravvivere anche senza essere bravi. Possiamo chiudere se non funziona, ma se funziona si continua". Da allora, Micron Technology ha investito 1,3 miliardi di dollari, fino al 2013, quando, non potendo più stare in questo settore – io ero nel frattempo diventato vicepresidente di Micron Technology e mi curavo di cinque realtà che stavano in Italia – abbandona la realtà di Avezzano.

Io sono stato tra coloro che hanno cercato un compratore. Nessuno è voluto venire in Italia, malgrado lo stabilimento avesse un'ottima reputazione e potesse fare delle ottime cose. L'unica a farsi avanti è stata una piccola realtà che veniva da un'esperienza di *management buyout* fallimentare, anche se non per colpa sua. Micron non può che cedere. La paura di 1.500 dipendenti di essere il secondo fallimento della nuova proprietà, fa sollevare grosse perplessità. Mi viene chiesto dai miei ex colleghi, di tornare in questa nuova realtà che doveva nascere, lasciando Micron.

Per me voleva dire, a due anni dalla potenziale pensione, rinunciare a moltissime *stock option*. Erano un sacco di soldi. Allora non tanti, ma lo sarebbero diventati l'anno dopo, quando in occasione di un boom economico di Micron, le *stock option* si sarebbero trasformate in parecchi milioni di euro. Quindi la scelta era: capitalizzo trenta, quaranta anni di lavoro, oppure riparto da zero? La richiesta veniva del mio team originale, quello che avevo contribuito a creare. Lasciare Micron ed entrare in questa *start up*, significava passare dall'essere manager a diventare imprenditore e decidere di far sopravvivere questa realtà abbastanza per poterla poi riportare in un porto sicuro, all'interno di una realtà più grande, perché se fossimo rimasti così piccoli non ce l'avremmo fatta.

Ci fu tantissimo rumore per qualche mese. Venne il vescovo a celebrare una messa propiziatoria all'interno dello stabilimento e disse, sostanzialmente: "Questa azienda, la Micron, è un'azienda senza etica e senz'anima, perché se ne va". Io, che ne uscivo e potevo essere testimone, sapevo che non era così, in realtà.

Tutto fu gestito provando a corresponsabilizzare, per preservare il valore che questa realtà rappresentava per il futuro e per il territorio: il 35 per cento dell'industria della Marsica, il 10 per cento dell'export abruzzese. Il

classico pesce grande in un mare piccolo che, se fosse sparito, avrebbe desertificato il tessuto industriale di un bacino di 250.000 persone.

Quindi, secondo voi, dove stava la motivazione? Perché io – e non solo io – ho fatto quel tipo di scelta? Le scelte importanti, quelle che portano a fare la differenza – con il senno di poi, fortunatamente, si può dire che è andata bene, almeno finora – sono scelte che, quando le guardi dall’alto e capisci qual è la posta in gioco, non riguardano più solo te, se sei una persona con una sensibilità. Io, che sono ottimista di natura, ritengo che, messa davanti a questo tipo di dilemma, la maggior parte delle persone deciderebbe per il bene comune. Allora, perché esistono i casi delle grosse multinazionali e della concentrazione della ricchezza mondiale in mano a otto persone? Se ci sarà tempo ne parleremo, perché quello è il vero problema: la concentrazione e la redistribuzione della ricchezza.

Andò bene, alla fine trovammo un accordo, avemmo il supporto molto fattivo del nostro Governo. Intorno a noi si creò e si raccontò anche questo alone – come dire – un po’ cavalleresco, avventuroso: coloro che smettono di essere manager, diventano imprenditori e portano avanti l’azienda da soli. Per fare questo abbiamo dovuto creare una società. L’abbiamo fondata in due: io avevo il 55 per cento delle azioni, il mio socio il 45 per cento. L’accordo era che il 20 per cento delle sue azioni doveva essere distribuito, in misura del 2 per cento ciascuno, ai manager di primo livello, mentre il 30 per cento della mia quota sarebbe stato, in un modo o nell’altro, redistribuito tra tutti coloro che avessero partecipato alla missione comune e condivisa di preservare un valore che non era soltanto aziendale, dimostrando che in Italia si può fare questo tipo di battaglie.

Non so se è una scelta che avrebbero fatto in pochi. Secondo me, messi davanti alla comprensione profonda di qual era la posta in gioco, in molti si sarebbero comportati allo stesso modo. Le considerazioni non riguardano solo i rischi economici ma anche quelli personali, legati alla propria reputazione. Le domande fondamentali, almeno per me, non sono: “Quanto ti costa? Qual è il vantaggio economico?”, ma: “Quanto puoi mettere in gioco la tua reputazione? Quanti crederanno alle tue motivazioni?” e, soprattutto: “Il risultato che otterrai quanto condizionerà l’opinione che le persone avranno di te?” Non mi riferisco solo all’opinione pubblica, perché tutto sommato il parere pubblico è importante ma si può vivere anche se si viene giudicati in maniera sbagliata, ma anche alla famiglia. La mia decisione, coinvolgeva anche il mio network personale, ed è una cosa di cui va tenuto conto, quando si analizza il peso di un eventuale fallimento. Cosa succede se questa impresa, di cui sei al comando, fallisce? Nonostante tu abbia tutte le buone motivazioni, è un pensiero che ti tiene sveglio di notte.

Se la mia scelta fosse stata guidata soltanto da criteri razionali e matematici, non ci sarebbe stato alcun motivo per sostenerla in questi termini. Ma il *sense making*, ossia il processo di costruzione di senso, è innanzitutto individuale, è una scelta profondamente personale. Ecco perché è importante, in un mondo in cui vi si chiede di essere parte di un meccanismo in cui domandarsi sempre meno chi siete e perché siete al mondo, che voi, invece, contrastiate questa tendenza, che non è esplicita ma molto subliminale, e che sempre più vi chiediate il senso della vostra vita. Questo è fondamentale e mi auguro che lo facciate perché voi siete il nostro futuro. Anche se oggi siete visti e usati come strumenti – e la mia generazione è stata la peggiore, nella storia dell’umanità, da un punto di vista dell’incapacità di una reale delega di potere alle generazioni successive – è necessario che vi poniate questa domanda, perché se aspettiamo che sia la mia generazione a risolvere i problemi terribili, a partire da quello ambientale, che abbiamo davanti, abbiamo perso in partenza. Quindi questo compito è in mano a voi, ma purtroppo nessuno vi rende coscienti fino in fondo che così stanno le cose. Ripensavo a tutti i cambiamenti di cui vi ho parlato poco fa, ai tanti punti di flesso, in cui l’azienda sarebbe potuta morire, come un corpo destinato ad avere uno sviluppo, una maturità e un declino. Se non si agisce, le aziende declinano e muoiono. Al momento giusto, è necessario cambiare drasticamente il proprio modo di stare al mondo e ripartire. A noi è successo sei volte. Per sei volte, tra il 1998 e il 2016, potevamo morire ma siamo riusciti, anche per fortuna, per intuizione, per combinazione di tanti fattori, a innescare questo punto di flesso.

Con il senno di poi, c’è una motivazione di fondo che ci ha permesso di fare tutto questo. Chi di voi ha visto il film, bellissimo, che si chiama *A beautiful mind*? È incentrato sulla vita e sull’esperienza di John Nash, matematico, schizofrenico, premio Nobel per l’economia grazie alla sua teoria delle dinamiche dominanti e alla teoria dei giochi. A un certo punto del film, si sente Nash dire queste parole: “Il miglior risultato si ottiene quando ogni componente del gruppo fa ciò che è meglio per sé e per il gruppo”. Fino a “per sé” è la stessa

cosa che dice Adam Smith, il padre del liberismo economico, ma quella piccola aggiunta, “e per il gruppo”, cambia completamente la proposizione sociale di ciò che viene detto.

Attenzione: come definiamo il gruppo? Quando ci sono due gruppi, due insiemi [mostra slide n.d.r.], ciò che li accomuna si trova nel loro punto d'intersezione. Cosa succede se l'intersezione diventa sempre più piccola, perché i valori fondanti comuni che individuiamo diventano sempre di meno? Se riesco a gettare un ponte che mi collega a un gruppo lontano, che non conosco, la forma della mia rete di relazione e di interessi si allarga. Se siamo capaci di immaginare che il gruppo è un oggetto allargato con tutte le differenze è un conto, se ricerchiamo un unico valore fondante che ci unisce, potremmo anche avere l'intersezione nulla. Da qui nasce una questione etica fondamentale. Vi mostro un'immagine:

Massimo Comun Divisore o Minimo Comune Multiplo?



<table style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">180</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">90</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">45</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">15</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;"></td></tr> </table> <p>180 = 2² x 3² x 5</p>	180	2	90	2	45	3	15	3	5	5	1		<table style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">240</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">120</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">60</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">30</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">15</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;"></td></tr> </table> <p>240 = 2⁴ x 3 x 5</p>	240	2	120	2	60	2	30	2	15	3	5	5	1		<table style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">150</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">75</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">15</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td></tr> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;"></td></tr> </table> <p>150 = 5² x 3 x 2</p>	150	2	75	5	15	5	3	3	1		<table style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="border-right: 1px dashed black; padding: 2px 5px;">163</td><td style="padding: 2px 5px;">163</td></tr> </table> <p style="color: orange; font-style: italic;">numero primo</p>	163	163
180	2																																								
90	2																																								
45	3																																								
15	3																																								
5	5																																								
1																																									
240	2																																								
120	2																																								
60	2																																								
30	2																																								
15	3																																								
5	5																																								
1																																									
150	2																																								
75	5																																								
15	5																																								
3	3																																								
1																																									
163	163																																								

MCD = 2 x 3 x 5 = 30

mcm = 2⁴ x 3² x 5² = 3600

Siamo alla Ricerca del MCD o del mcm?

MCD = 1

mcm = 586800

confidential
© 2013 LFoundry. All rights reserved.

Nei numeri scomposti in fattori primi, cerco il massimo comun divisore o il minimo comune multiplo? Una volta che ho scomposto questi numeri, il massimo comun divisore è 30, il minimo comune multiplo è 3.600, perché in un caso cerco i fattori comuni solo con il più piccolo esponente, nell'altro caso cerco i fattori comuni e non comuni e li moltiplico tra di loro con loro massimo esponente.

Se ricerco il massimo comun divisore – penso, per esempio al famoso discorso sulla identità profonda della nostra civiltà – quando poi arriva il numero primo, che è 1, il risultato è il nulla. Il minimo comune multiplo, invece, quando moltiplico tutto quello che è venuto fuori di comune e non comune tra i gruppi per l'unicità che viene dal numero primo, cioè dal “diverso”, è un numero stratosfericamente grande: 586.000.

Poi, come sempre succede, la realtà sta nel mezzo. Però, se decido che aveva ragione John Nash e non Adam Smith, cioè che il migliore equilibrio si ottiene quando ognuno cerca il meglio per sé e per il gruppo, una volta stabiliti i paletti che definiscono il mio gruppo, dovrò essere capace di condividere la ricchezza generata con un numero sempre più allargato. Come impresa, devo pensare a chi determina il mio contesto di riferimento: non solo i dipendenti, perché l'indotto economico di una realtà come la nostra comprende i 200 milioni di euro di indotto indiretto e un territorio di 250.000 persone. Capite che se la motivazione è arricchire me stesso, potenzialmente provo un danno a 250.000 persone. Questa cosa non è tollerabile. Per adesso mi fermo.

Gaudenzi

Vorrei sapere se ci sono delle domande, cosa pensate di quello che avete ascoltato, se avete un'idea del vostro futuro, del vostro lavoro. Io vorrei citare una ricerca, condotta da un'Università americana che ha seguito

alcune persone nel corso di molti anni, da quando erano giovani, a quando sono diventate adulte e poi anziane. La ricerca aveva l'obiettivo di stabilire quale fosse l'elemento che potesse dare la felicità, il benessere. Il risultato è stato che il benessere e la felicità non dipendono dal denaro. In base a questa ricerca, fatta su tutti gli strati della popolazione, dai più ricchi ai meno ricchi, è emerso che il benessere e la felicità dipendono dalla qualità delle relazioni umane. Ossia, io sarò felice se sarò soddisfatto del mio rapporto con gli altri, se avrò un amico a cui telefonare, se avrò una persona con cui andare a mangiare una pizza o potermi sfogare. Dunque io sono sicuro che il manager Sergio Galbiati, che poteva essere milionario e "godersi" la vita spendendo i suoi soldi per sé e per la sua famiglia, in realtà ha privilegiato la qualità delle relazioni umane. Io credo – adesso forse ce lo confermerà lui – che gli dia molta più ricchezza la stima dei suoi colleghi, il partecipare a un'impresa, pur avendo un'età in cui poteva essere serenamente fuori dal lavoro, senza responsabilità e dire: "Adesso mi godo la vita." Invece, ha rinunciato alla soddisfazione dei soldi, per la soddisfazione dei rapporti. Nessuno demonizza i soldi, che sono utili e che ci fanno un gran piacere. Ci servono per vivere bene, per sostenere le difficoltà e gli imprevisti. Sergio Galbiati è un manager che ha lavorato duramente nella sua vita, quindi è giusto che abbia la sua retribuzione ma, nella scelta finale tra soldi e qualità dei rapporti, lui ha scelto quest'ultima e gli si legge in faccia che è un uomo felice.

Galbiati

Condivido un po' più in dettaglio che cosa è successo su questo fronte, perché non vorrei che venisse troppo enfatizzato questo aspetto. Quando ho deciso di rinunciare alle *stock option* di Micron, onestamente, immaginavo che, se le cose fossero andate bene, questi soldi sarebbero rientrati, nella stessa quantità o anche di più. Però poteva essere zero, nel ludibrio e nello sberleffo di molti, perché in quel momento c'era anche chi faceva il tifo contro. Nel nostro Paese succede, forse un po' dappertutto, che si possa fare il tifo contro, anche quando l'impatto a livello sociale è pesantissimo.

Poi le cose sono andate bene. Dopo due anni, prima di quello che io pensassi, siamo stati approcciati da SMIC, una grande azienda cinese, che ci ha proposto di acquisire il 70 per cento di Lfoundry, tenendoci dentro come azionisti di minoranza. Ci fu una discussione profonda per capire cosa significasse fare un'alleanza con i cinesi, avendo come maggiore cliente un americano. Allora la guerra commerciale non era ancora scoppiata nei termini in cui la stiamo vedendo adesso, ma era già evidente che si confrontavano due blocchi che volevano guidare il mondo, con due visioni apparentemente molto diverse, anche se, secondo me, con molte similitudini. Quando si offrirono di comperarci, a un buon prezzo, io, come azionista, rientrai di molti soldi. Però, ricordate, il patto fatto a monte prevedeva una redistribuzione. Per una questione di coerenza, era importante che quei soldi venissero redistribuiti. Nel momento in cui questo avvenne, diventava irrilevante quanti soldi rimanessero in tasca a me. Alle persone, non interessa se siano tanti o pochi, interessa che tu hai fatto quello che avevi promesso. Anche la visione del futuro, è basata su questo patto fra persone. Il rispetto del patto ha consentito di dire: "Noi affronteremo ancora tante onde, tanti *inflection points*, potremo anche fallire, però sappiamo che, nel bene o nel male, tu redistribuirai secondo quanto stabilito".

Al massimo si può discutere su quale debba essere la quota da redistribuire. Io non so quanto i ricchi debbano essere ricchi rispetto a chi lo è meno, ma ritengo che questo sia un dibattito sociale importante da fare. Il problema del liberismo sfrenato è che non consente di porsi queste domande. Nella misura in cui sei bravo e hai mercato, puoi fare, anzi dovresti fare, tutti i soldi possibili. Ma questa visione, estremizzata, porta alle otto persone che concentrano nelle loro mani il cinquanta per cento delle ricchezze.

Io ritengo, e lo dichiaro apertamente che bisognerebbe regolamentare la ricchezza massima. Deve essere così, perché altrimenti, per forza, si incoraggia l'ingiustizia e l'accumulo di ricchezze da parte di qualcuno a scapito di qualcun altro.

Questo modello di vita, questo modello di mondo, è quello che poi, per esempio se ne infischia dell'ambiente, perché "l'importante è che vada bene fintanto che campo io, dopo può anche desertificarsi il mondo". Quindi sono le norme, gli accordi presi a monte, che devono essere di un certo tipo.

Gaudenzi

Vorrei invece chiedere a Elisa Ricciuti, quanto questa percezione dell'importanza del rapporto tra equità e profitto, si stia diffondendo nelle imprese. Il mondo delle imprese considera ancora il profitto preminente e l'etica come una sorta di strumento per lavarsi la coscienza? Stanno cambiando le cose?

Ricciuti

Sicuramente sì, e questo fa parte del capitolo "Buone notizie". Quando si parla di questi temi, anche nelle imprese che possiamo immaginare più spregiudicate, negli ultimi anni vediamo che c'è un'elevata attenzione all'impatto sociale. Anche se talvolta all'inizio, ci si ferma alle parole, ci sono imprese che compiono volontariamente qualche gesto per dimostrare che si curano del proprio impatto sociale o ambientale. Può trattarsi anche di un gesto minimo, come scrivere un codice etico.

Il meccanismo reputazionale nelle imprese è potentissimo, quindi la questione etica diventa un fattore competitivo. Se il mio competitor sul mercato ha un'elevata attenzione all'ambiente e al proprio impatto sociale, immediatamente allora anche io produrrò con una *policy* adeguata. Questo già potrebbe essere sufficiente per alimentare il dibattito. Sicuramente c'è chi, lo fa "obtorto collo", ma c'è chi ci crede e che ha cambiato il proprio modo di fare impresa.

Di queste cose si parla tanto: nelle sedi di potere, nelle organizzazioni internazionali, multinazionali, sovranazionali, all'interno dei governi. Che lo si faccia per lavarsi la coscienza o per convinzione, intanto lo si sta facendo, e per noi questo è fondamentale.

Ci sono moltissime imprese che adesso investono in settori ad alto impatto sociale. Già solo dieci anni fa di questo non si parlava assolutamente. Ci sono numerose imprese che aprono le proprie Fondazioni e anche questo è un fenomeno relativamente recente. Bill Gates è uno degli esempi più tipici. La sua Fondazione è nata nel 2000, meno di venti anni fa, è giovanissima. Quindi, sì: sta cambiando tantissimo. Greta Thunberg, ha guardato in faccia il Presidente della Commissione Europea e gli ha detto: "Tu non stai facendo niente". Non solo, ha detto, più o meno: "Voi ci avete sempre ignorato e non c'è nessuna ragione per cui adesso ci considererete. Ma ho una notizia per voi: il mondo è già cambiato. Noi ci siamo e stiamo andando avanti a una velocità spaventosa. Le regole stanno cambiando, che vi piaccia o meno." E' un messaggio di grande positività. E se guardiamo ai comportamenti delle imprese, sta cambiando tanto.

Gaudenzi

Questo ci fa capire quanto il vostro ruolo sia importante. Vorrei citare anche il caso di un'impresa pubblica, Terna, che gestisce le reti elettriche. Terna ha calcolato che nella sua sede di Roma, dove lavorano circa mille persone, ogni anno i dipendenti consumano cinquecentomila bottigliette di plastica di acqua minerale. Un giorno hanno fatto trovare, sulla scrivania di ogni dipendente, una bottiglietta di acciaio, una borraccia. Sul tappo di ognuna c'era l'iniziale di ogni dipendente, come per dire: "L'ho fatta per te, è tua". Hanno tolto tutti i distributori di bottigliette e hanno installato degli erogatori di acqua refrigerata, minerale, ottima. Alla mensa di Terna non ci sono più bottigliette di plastica, non ci sono più piatti di plastica, non ci sono più posate di plastica. È stato un investimento cospicuo, però in questo modo Terna dà un piccolo contributo, compie un'azione etica che investe la vita di tutti i giorni.

Voi ragazzi, siete disposti a dire: vogliamo cambiare anche il nostro modo di vivere? Questo della bottiglietta di plastica è un piccolo esempio, però da questa scelta nasce un comportamento diverso. Prima Elisa Ricciuti diceva: voi siete consumatori, siete decisori. Alcuni anni fa fece molto scalpore, la scoperta che la Nike faceva cucire i palloni di calcio ai bambini in Pakistan. Perché li cucivano i bambini? Perché avevano le dita piccole. Ci fu un grande movimento di boicottaggio: "Non compriamo più i prodotti della Nike finché saranno i bambini a cucire i palloni. I bambini non devono lavorare, i bambini devono andare a scuola e giocare." Questo fu il primo esempio di rivolta del consumatore, che diceva: "A me non sta bene. Nonostante mi piacciono i tuoi prodotti, io decido di non comprare più il tuo marchio finché tu non ti comporti bene, finché non smetti di

sfruttare i bambini”. Sono importanti questi comportamenti? I bambini non cuciono più i palloni Nike, quindi il boicottaggio è servito. Se si va a colpire l’impresa nel profitto, l’impresa muore. Quindi l’impresa ha bisogno dell’equità, nel momento in cui la sua mancanza le costa del denaro. Quindi dipende da voi, da noi.

Professoressa

Buongiorno, sono una docente dell’Istituto Livia Bottardi. Credo che sia importante la testimonianza di un’insegnante. Sono anche un avvocato civilista, nonché della Santa Sede, e continuo a insegnare proprio perché sono convinta che i ragazzi siano la nostra forza. La nostra è una fatica improba, perché, al di là di quelli che sono i fini istituzionali della scuola – insegnare a leggere, a scrivere, far conoscere la storia, la geografia – noi oggi siamo chiamati ad una competenza molto più ampia. Parliamo di ambiente, di guerre, di equità, di profitto, di impresa e via dicendo. La scuola è molto proiettata verso l’esterno e non a caso siamo qui oggi, per interrogarci. Ma trasmettere questi messaggi ai più giovani, non è semplice per noi che fino a ieri, come diceva Sergio Galbiati, abbiamo lasciato un pessimo esempio. Quindi andare ora contro corrente è dura: ci troviamo veramente a fare muro, perché gli insegnamenti che questi ragazzi hanno ricevuto sono diversi da quelli che oggi voi, in maniera encomiabile, state proponendo. Quindi capisco anche il loro silenzio. Perché quello di oggi è un messaggio contro vento, sul quale noi insegnanti possiamo lavorare solo marginalmente, a fronte di tutte le altre migliaia di questioni a cui siamo chiamati. Non mi voglio dilungare oltre, ma desidero portare un’altra testimonianza circa la cecità delle scelte delle società: la Santa Sede non concede più appalti alle società che non pagano in maniera adeguata i dipendenti. Sono piccole scelte, ma se tutti le facessero, forse staremmo meglio. Grazie.

Gaudenzi

Grazie a lei e al lavoro che fate. Credo che la parola chiave sia consapevolezza. Forse Elisa Ricciuti vuole intervenire.

Ricciuti

Parto da quello che la professoressa ha detto circa gli appalti: non è una piccola cosa. E' enorme ed è esattamente il gesto che le imprese possono fare. L’impresa privata è il motore della ricchezza globale. Qualunque piccolo gesto di un’impresa si può trasformare in un esempio ed avere un effetto a cascata. Io la ringrazio e capisco la questione dell’andare contro corrente. In realtà abbiamo sempre dato esempi negativi. Quando io avevo sedici anni, venti anni fa, la situazione era uguale. La mia percezione era che la generazione dei miei padri mi avesse dato solo esempi negativi. Quando mi sentivo dire: “tu sei il futuro”, un po' di stanchezza, onestamente, la sentivo. Però gli esempi positivi ci sono e sono tantissimi, come ci dimostra la testimonianza di Sergio Galbiati. Forse non sono quelli più rumorosi, non sono quelli più visibili, non sono quelli di cui si parla nelle sedi istituzionali, non sono quelli che vengono mostrati dai mezzi di comunicazione, però gli esempi positivi ci sono. Come ricordavo prima, fino a pochi anni fa non si parlava di impatto sociale nelle imprese, mentre adesso è un tema delicatissimo, a cui le aziende tengono molto, fosse anche solo per reputazione. Credo che ci sia un problema di comunicazione, di opinione pubblica. Condivido pienamente la fatica dell’andare contro corrente, però se qualcosa è migliorato, probabilmente è anche grazie a questo sforzo.

Gaudenzi

Soprattutto è importante, secondo me, che voi abbiate la consapevolezza del vostro valore, e che non pensiate che, poiché avete sedici, diciassette anni, quello che fate non interessi a nessuno. Non è vero, non è così. Quello che ciascuno di voi fa nel rapporto con gli altri, nel rapporto con le tecnologie, è molto importante.

Non siete semplicemente un prodotto da sfruttare. Abbiamo parlato prima di come i dati siano il petrolio di oggi. Quel dato che a voi non costa niente e che fornite gratuitamente verrà usato poi dalle imprese per condizionare il vostro lavoro e la vostra vita. Forse non ci possiamo opporre alla direzione che ha preso il mondo, però potremmo fare qualcosa per condizionare questo movimento. Questo sta a voi. Questo significa avere coscienza, capire i messaggi che vi vengono dati, capire cosa davvero vi propone un'azienda. Sennò, le nostre scelte le faranno altri, non le faremo più noi. Saremo indotti a farle perché le troveremo naturali. Per questo bisogna avere consapevolezza. Chiedo a Sergio Galbiati se ha riscontrato, nella sua vicenda, un'attenzione da parte dei più giovani, un'adesione più convinta rispetto a quella delle persone più grandi.

Galbiati

In realtà, nella nostra esperienza, questa differenza generazionale non l'ho notata, anche perché, credo, quello che stava accadendo riguardava profondamente tutti quanti. Però è vero. Un cinquantenne sa che quello che ha potuto fare – cioè trovare un posto di lavoro che lo ha portato alla soglia della pensione – è sempre più difficile per i suoi figli e in generale per quelli che sono entrati nel mondo del lavoro dopo di lui. Sono tutti interinali, sono tutti precari, perché abbiamo fatto in modo che il punto di caduta delle oscillazioni tra domanda e offerta di lavoro, ricada sui giovani. Questa è una cosa inaccettabile. Però è così, perché è molto difficile parlare di rendere, come dire, condivisa, anche la precarietà. La precarietà, presumibilmente, è intrinseca al funzionamento dell'impresa, alla sua possibilità o meno di andare avanti. L'azienda può fallire: non perché è cattiva, ma perché compete. Nel campionato di Serie A ogni anno alcune squadre retrocedono. Fa parte del gioco. Ce ne sono alcune che spariscono, perché sono gestite male, anche economicamente. Però se mi permetti, vorrei intervenire sul punto sollevato dalla professoressa, che è fondamentale. Si parla molto di industria 4.0, è sulla bocca di tutti. Molti la vedono come la possibilità di delegare, finalmente, a una macchina i lavori che nessuno vuol fare e si augurano che la ricchezza così generata permetta di lavorare meno e avere dei soldi da investire meglio. Questa è la visione positiva. La transizione sarà difficile. Comunque, prima della rivoluzione 4.0, c'è stata quella della macchina a vapore che è durata 250 anni, quella meccanica che è durata 70 anni, quella elettronica, informatica, che è durata 30 anni. Secondo voi, quanto durerà la rivoluzione 4.0? E quella 5.0? Ogni passaggio diventerà talmente breve che alla fine non si parlerà più di rivoluzione, perché il susseguirsi dei cambiamenti diventerà un mare in tempesta dove non si distingue più un'onda dall'altra. Un caos. Come preparare le generazioni a questo tipo di cambiamento? Per fare un lavoro proattivo, bisogna innanzitutto essere in grado di comprendere che le cose andranno in questo modo. E quali sono le implicazioni, anche di tipo formativo, per affrontare quel tipo di mondo? Teniamo presente che il potere, quello che conta, preferirebbe che queste cose non fossero chiare, perché altrimenti si disturberebbe il manovratore. Quindi, il compito di chi insegna, è quello di avere l'umiltà di riconoscere che, innanzitutto, deve capire. Solo così si riesce a contestualizzare. Chi insegnava matematica, scienze e fisica trenta anni fa, aveva l'autorevolezza e otteneva l'ascolto di chi stava in aula, perché c'era la certezza che ciò che si insegnava sarebbe stato utile. Il problema di oggi è che chi ti ascolta, pensa, a ragione o a torto, che quello che tu insegni servirà soltanto in minima parte, quindi preferisce fare da sé, con il rischio di diventare preda, se non è abbastanza intelligente, se non è abituato a sfruttare il proprio senso critico, di chi queste cose le capisce bene e le usa per sé. Quindi è fondamentale usare la testa, opporsi criticamente a chi cerca di manipolarvi e organizzarvi, affinché questo non succeda. Fate la rivoluzione, opponetevi.

Ricciuti

Mi è tornato in mente il mio professore di Fisica del liceo, che diceva: “Voi dovete studiare! Non perché ve lo dico io, ma perché se non lo fate non capirete nulla della vita e vi toglieranno la pensione!” In effetti, già la mia generazione non sa nemmeno se avrà la pensione. Vorrei dire una cosa rispetto all'insegnamento. Io insegno no profit e filantropia in un'università che è il tempio della finanza e dell'economia. Non è facile. Spesso ho davanti studenti che hanno fatto proprio il pensiero dominante di cui abbiamo parlato oggi, dunque non è semplicissimo dire a uno studente di economia in Bocconi che ovviamente deve generare profitto, ma

che può farlo in un certo modo. La differenza che cerco sempre di sottolineare è quella fra la ricchezza e il valore. Quando parliamo di profitto, che quindi è ricchezza generata, ci dobbiamo chiedere se abbiamo creato del valore o meno, se l'abbiamo solo spostato o se, magari, l'abbiamo rubato a qualcuno. Non tutto il profitto è valore. Il profitto è ricchezza, ma ricchezza e valore sono concetti molto diversi. Questa distinzione può aiutare, quanto meno, a orientarsi, poi è ovvio che ognuno debba usare la propria testa. Il concetto di valore, che è stato un po' martoriato negli ultimi anni, anche nei libri di economia, per fortuna, sta tornando in auge. Leggo una domanda che mi è stata rivolta da qualcuno di voi: “Secondo lei è giusto ottenere un profitto molto elevato, sfruttando al massimo le fabbriche per la produzione di plastica, a scapito però dell'ambiente e della sua salubrità?” Ovviamente no. Tenete presente che, oggi, il movimento *no plastic* sta diventando piuttosto importante. Pochi giorni fa la città di Milano ha deliberato che entro il 2020 gli esercizi commerciali saranno *plastic free*, ossia sarà bandita tutta la plastica monouso: cannucce, posate, piatti, bicchieri. Cosa fa a questo punto un'azienda che produce plastica? Chiude i battenti? No! Innova e si rinnova. Ci sono tantissime fabbriche di plastica che hanno già iniziato. Le imprese arrivano molto prima di noi a questi cambiamenti, perché i buoni imprenditori sanno cogliere in che direzione sta andando il futuro. Hanno investito e stanno investendo, per esempio, nelle bioplastiche. Stanno cambiando i loro modelli di business, perché la plastica nel prossimo futuro non vivrà un momento felice. Gli imprenditori che sanno innovare usano i profitti per rinnovarsi.

Gaudenzi

Per chiudere, voglio consigliarvi, un libro di Yuval Noah Harari, *Ventuno lezioni per il ventunesimo secolo*. Questo libro parla di voi. E' scritto in maniera molto semplice e vi dà la consapevolezza di quello che sta accadendo adesso, anticipando quello che accadrà. Grazie a Elisa Ricciuti e Sergio Galbiati per essere stati con noi. Mi raccomando, fate tesoro di quello che avete ascoltato oggi, perché il futuro, come si dice, è nelle vostre mani. Ciao a tutti.