

## **DA DOVE NASCE L'INNOVAZIONE**

In collaborazione con **Unioncamere**

Martedì, 26 Agosto 2008, ore 11.15

Partecipano:

**Giovanni Bertolone**, Amministratore Delegato Alenia Aeronautica; **Federico Golla**, Direttore di Siemens Healthcare Italia e Chairman Healthcare South West Europe; **Marco Morganti**, Amministratore Delegato Banca Prossima; **Umberto Paolucci**, Senior Chairman Microsoft EMEA, Vice President Microsoft Corporation

Moderatore:

**Pietro Bazzoni**, Consigliere Delegato di KnowNet

### **MODERATORE:**

Gentili signori, benvenuti a questo incontro della 29° edizione del Meeting, dal titolo "Da dove nasce l'innovazione". È questo uno dei temi in assoluto più interessanti e a suo modo più provocanti per ciascuno di noi.

L'innovazione non riguarda soltanto le imprese, riguarda ciascun uomo, riguarda le culture, riguarda i popoli, i paesi, è il modo con cui un uomo aderisce alla realtà, è il modo con cui si dice di sì a ciò che capita, a ciò che ci è dato di incontrare, alle circostanze in cui siamo messi. Noi siamo onorati di avere oggi qui con noi quattro testimoni, quattro uomini che sono stati chiamati a condurre altri uomini, sono stati chiamati ad affrontare la sfida continua del cambiamento, dell'aderire alla realtà dei mercati anche dentro grandi imprese, che hanno avuto quindi l'onere e l'onore di doversi giocare, di dover essere protagonisti tutti i giorni della loro vita, di essere protagonisti continuamente della sfida di guardare la realtà e di dire di sì.

È l'occasione, quindi, quella che abbiamo in questo momento, di porre a loro le domande che forse sono le stesse domande che ci poniamo noi tutte le mattine quando ci svegliamo e abbiamo di fronte la nostra impresa, per chi è imprenditore, abbiamo di fronte la scuola ecc. Allora non vorrei rubarvi altro tempo, ma vorrei chiedere a loro di testimoniarmi, di raccontarci la loro esperienza, di raccontarci come loro, con le loro imprese, vivono questa sfida continua.

Abbiamo l'onore di avere con noi G. Bertolone, Amministratore Delegato di Alenia, Alenia che oggi è il grande custode di quell'immensa tradizione italiana che stata ed è l'aeronautica. Ricordo sempre con in trepidazione il fatto che la mia passione per l'innovazione deriva da quella che mio padre mi trasmise, quando un aereo italiano il MC72, nel '34, divenne l'aereo più veloce del mondo, e mi ricordo che mio padre mi ha sempre insegnato che lui, a quattro anni, quel giorno vide cambiare la sua vita, perché imparò l'orgoglio ed il desiderio di poter continuamente pensare di crescere, di superare se stesso, di andare sempre oltre.

Abbiamo con noi F. Golla che è il Direttore di Siemens Healthcare Italia e Chairman Healthcare South West Europe; M. Morganti, Amministratore delegato di Banca Prossima e U. Paolucci Vice presidente Microsoft Corporation e Senior Chairman.

Partiamo subito con loro, la domanda che io voglio porre in questo primo giro di domande è: da dove nasce l'innovazione, da dove scaturisce questa capacità per voi e per le vostre imprese? Iniziamo con Umberto Paolucci.

**UMBERTO PAOLUCCI:**

L'innovazione nasce dalle persone, il mio punto di osservazione è quello dove ho speso una buona parte della mia vita, direi tutta quella professionale. È il software quello che ha cambiato il mondo, quello che ha reso possibile lo scenario di globalizzazione nel quale viviamo. Voi siete gli stessi di come eravate 5 anni fa, avete le stesse possibilità di vedere le cose, di informarvi, di parlare con gli amici, di studiare, di divertirvi, di viaggiare informati, che avevate 5 anni fa, e questo grazie all'informatica. Quindi l'informatica ha dato alle persone degli strumenti inimmaginabili, per il progresso. L'innovazione nel campo dell'informatica non ha avuto pari in termini di dinamica e di velocità. Se vi fossero state le stesse dinamiche in altri campi, avremo automobili che costano 2 lire. Abbiamo avuto un'evoluzione nella quale l'uomo è diventato diverso, si parla di nuovo umanesimo, questo è un tema che meriterebbe un convegno a parte, comunque l'uomo è diverso, e ha la possibilità di avere appetiti diversi, spinte diverse, e di presentarsi nelle sue diverse identità come consumatore, come padre di famiglia, come dipendente di una azienda in modo diverso, grazie a questi strumenti con i quali può vivere, con i quali vive. Allora la spinta che è venuta dall'uomo, che è venuta dall'individuo verso le aziende e verso le organizzazioni, definisce il secondo punto nel quale l'innovazione deve accadere. Prima di tutto, questo cercherò dirlo alla fine meglio, nelle persone, nella loro motivazione, nella loro voglia di fare cose diverse, di rimettersi in discussione e questo poi si traduce operativamente nel posto dove loro lavorano. Quindi la spinta di innovazione spesso, quasi sempre, certamente nei casi più virtuosi, avviene per via della spinta delle persone nelle aziende, quindi la spinta, se possiamo dire, viene dal basso, o comunque da parte di coloro che operano.

Nelle aziende troviamo degli scenari abbastanza diversi, da aziende ad aziende, mediamente anche da paese a paese. C'è il paradosso nel quale, a fronte di un diluvio di dati che ci possono arrivare da diversi strumenti, poi alla fine i significati, i valori, i valori aggiunti e quindi la competitività dell'azienda non sono proporzionati a questo diluvio di dati, anzi c'è il paradosso per cui più cose ci arrivano e meno siamo capaci, se non abbiamo gli strumenti giusti, di tirar fuori il significato da queste cose. Quindi c'è la grande sfida, che poi è anche una sfida umana, dell'armonia, di mettere d'accordo le cose, di saperle integrare, c'è la grande sfida, e vedete che c'è questo parallelo fra le sfide aziendali e le sfide umane, c'è la grande sfida della semplicità.

Una azienda deve fare uno sforzo primario per ridurre. Questo non vuol dire banalizzare, questo non vuol dire semplificazione, questo vuol dire rendere in termini semplici le situazioni che spesso sono intrinsecamente complesse, quindi la grande sfida, la grande gara verso la semplicità.

Pensate a quanti sono gli elementi con i quali un'azienda, noi possiamo avere delle informazioni: riceviamo delle e-mail, riceviamo dal telefonino dei messaggi, riceviamo dei fax, riceviamo da tantissimi canali, dalla nostra rete aziendale, da internet, e riceviamo da una serie di mittenti diversi. Quindi la possibilità di unificare

tutte queste comunicazioni, di ordinarle, di dare delle priorità, di dare un senso di potersi organizzare e quindi di dare un valore a questo che è un diluvio, di farlo diventare, invece, una merce positiva, questa è una grandissima sfida per le aziende e l'organizzazione, che devono essere pronte al cambiamento, pronte all'innovazione. Come? Attraverso le loro persone.

Attraverso le loro persone, motivandole, dandogli gli strumenti, dando le visibilità, dandole il senso della direzione, non solo l'ammissione dell'azienda, ma le tappe che giorno per giorno devono essere raggiunte da tutti questi insieme, e poi reparto per reparto, e persona per persona,.

L'azienda così è pronta. In uno scenario nel quale l'azienda è sempre più, chiamiamola, frammentata, in realtà, diciamo, distribuita su base geografica, su base territoriale, quello che una azienda ma anche una persona deve riuscire a fare è ottimizzare gli scenari nel quale le persone possono operare. Noi stessi come individui, e poi ancora di più come partecipanti di un'organizzazione, di una azienda, abbiamo delle cose che teniamo sul nostro PC, sul nostro telefonino, che è un computer anche lui, abbiamo delle cose che invece noi vogliamo avere dappertutto, che ci vengano dietro, che siano su una nuvola, che siano su internet, che ci siano servite da dei server gestiti da altri. Quindi ottimizzare gli scenari, fra quello che ci viene da questa grande nuvola che ci abbraccia, che è internet, e quello invece che è più vicino a noi, quello che controlliamo più direttamente. Fare in modo che questi scenari siano in grado di portare valore, è questo un po' la grande, la grande sfida che prelude all'innovazione. E il terzo punto, quindi, è che così come le persone premono sulle aziende, le aziende virtuose, in grado di farlo, devono premere ma soprattutto contribuire al terzo grande elemento che è il paese, che è la comunità, che è l'insieme di quegli spazi nei quali le persone e le aziende lavorano. Quindi una azienda che ha la possibilità deve farsi carico, deve farsi parte attiva nel proporre quello che ha da dire per il suo paese.

Nel nostro caso, il nostro paese, visto dal mio angolo di visuale, è un po' in difficoltà, ogni volta che c'è una statistica pubblicata noi siamo messi male, noi siamo sempre nelle fasce basse della classifica. Mediamente, guardando solamente all'informatica nel senso stretto, c'è poca informatica, in un'impresa sarà la metà di quello che dovrebbe esserci, considerando i parametri Europei. Quindi se c'è né una metà, vuol dire che noi ci siamo caricati di un peso per non aver capito quello che era il vantaggio competitivo, soprattutto nella piccola impresa, che ci fa andar più piano, e quindi non solo siamo più indietro ma anche perdiamo terreno e quindi bisogna che ci sia un messaggio molto forte e soprattutto che ci sia un messaggio non..., come dire, siete cattivi, non avete capito, signori imprenditori non vi siete resi conto che non facendo certe cose la vostra azienda rimane indietro; no, deve essere invece un messaggio costruttivo, deve essere un messaggio operativo, deve essere un messaggio della serie facendo questo tu raggiungi questi risultati, quindi deve essere un messaggio di valore e di valori.

Questo è un po' la grandissima sfida che il mondo dell'I.T. ha, quello di parlare di valore e non di parlare di se stessa in senso stretto. Questa è la grandissima sfida. Per concludere questa prima parte del mio intervento, l'azienda nella quale mi onoro di servire da 23 anni, Microsoft, ha risposto, durante la campagna elettorale, con un piano per la crescita e lo sviluppo del nostro paese, con una evoluzione verso il digitale che non c'è, in modo che si possa recuperare il terreno

perduto nei grandi campi della Pubblica Amministrazione, dell'impresa, dei giovani della scuola, della formazione. Questo piano lo abbiamo presentato a tutte le forze in campo prima delle elezioni, in maniera ecumenica, se posso dire così, e poi ad elezioni terminate, a governo formato, ne abbiamo discusso presentandolo a coloro che hanno vinto la gara elettorale e questo si è tradotto, il 5 di agosto, in un primo risultato con un protocollo d'intesa, un bellissimo accordo che abbiamo fatto con il Ministro della Funzione pubblica e dell'innovazione, Brunetta, che copre dei progetti molto concreti in diversi campi: quello della PA digitale, quello di eliminare la carta, di avere dei processi diversi, quello della scuola del futuro, ecc. Cosa vuol dire? Vuol dire parlare non in termini di retorica ma dare degli esempi concreti di quello che è possibile fare. Quindi prendere una scuola e trasformarla in una scuola super avanzata. Abbiamo preso una scuola di Galatina, a Lecce, che diventerà, se riusciremo a fare quello che speriamo, una scuola molto avanzata in questa direzione; abbiamo preso un ufficio pubblico nella provincia di Trieste, infatti l'accordo è stato fatto con il presidente della Regione Friuli Venezia Giulia, e questo diventerà un esempio di pubblica Amministrazione digitale e così via. Nel mio secondo intervento, perché qui finisce il primo, vorrei parlare magari un pochino in più della mia azienda e di come questo tocca tutti quanti voi.

Grazie.

#### **MODERATORE:**

Marco Morganti, l'innovazione non tocca solo l'aspetto della tecnologia ma tocca realmente tutti i campi. Un esempio per noi, estremamente interessante da guardare, perché dice di come, anche all'interno di un settore che in questo momento è sotto i riflettori in tutto il mondo, il settore finanziario, il settore del mondo delle banche, sia possibile, guardando la realtà, innovare.

#### **MARCO MORGANTI:**

Grazie. Da dove nasce l'innovazione? L'innovazione nasce, secondo me, dalla percezione di un bisogno. Il bisogno di cui parliamo, che ha portato alla nascita di Banca Prossima, è un bisogno o opportunità, tutte e due le cose, enormemente grande, quel bisogno, quel mondo si chiama Non profit. Un mondo nel quale in Italia non si ha la percezione, un mondo fatto di 250.000 organizzazioni, 250.000 organizzazioni il numero è esatto, vedo qualcuno che si sorprende ma è così, è fatto di quattro milioni di persone delle quali 3 milioni e 300 mila sono volontari, cioè lavorano come i ragazzi del Meeting oggi, lavorano semplicemente perché desiderano farlo, non si attendono nessuna retribuzione. 750 mila persone che sono comunque il secondo contenitore lavorativo italiano dopo l'istruzione, sono persone retribuite. Che fanno queste persone? Queste persone semplicemente nella loro attività quotidiana si occupano del bene comune, si occupano quindi di bisogni della società. Questi bisogni sono i più ampi possibili, non sono soltanto i bisogni estremi. Quando si dice Non profit si pensa sempre a qualcuno che si occupa di malati terminali o di situazioni di disagio irrimediabile altrimenti. In realtà il Non profit è anche il mondo che organizza il Meeting di Rimini. Il Non profit è anche il mondo che organizza il turismo sociale, il Non profit è anche il mondo che organizza le visite ai musei e via scorrendo. Allora questo insieme di soggetti che hanno come obiettivo il bene comune e che non arricchiscono, secondo lo schema

dell'impresa Non profit, se stessi, ma dedicano tutto quanto il frutto dell'azione economica a migliorare la loro attività nel futuro per il bene comune, questo mondo è un mondo tanto grande quanto solitario, tanto grande e tanto essenziale quanto poco accudito, poco sentito, dallo stato da una parte, dal sentire comune dall'altra. Esiste, se non esistesse sarebbe la fine di molte cose, ma è come se tanti soggetti lo avesse dimenticato, messo da parte. Questa cosa riguarda anche le banche. Perché quando una organizzazione Non profit (dimenticavo un numero che vi farà riflettere: i clienti delle organizzazioni Non profit, compresi voi, compreso me in questo momento, mentre stiamo sfruttando un'opportunità che il mondo Non profit ci ha offerto, sono 35 milioni in Italia, non c'è cittadino che non si serva del Non profit), allora a fronte dell'enorme importanza del mondo Non profit, c'è una arretratezza da parte del mondo delle banche. La banca che consideri una impresa sociale, un soggetto Non profit, con gli strumenti di misurazione dell'impresa For Profit, della PMI (Piccola media Impresa), quindi patrimonio prima di tutto, poi tutte quelle altre cose, la cassa e quant'altro, finirà per schiacciare questo interlocutore così importante in una posizione marginale, l'ultimo dei clienti, il meno pregiato di tutti i clienti. E questo si riflette in una enorme difficoltà di crescita del settore e la mancata crescita del settore è mancata soluzione dei problemi che sono in ballo in questo paese: tutti quelli che ha citato Umberto Paolucci prima, l'istruzione per esempio, i servizi, poi si parlerà di servizi alla persona, di salute, tutto questo. Ma la ricerca stessa, magari ci torneremo, la ricerca stessa oggi può essere operata, condotta avanti, la ricerca, lo sviluppo, la ricerca industriale, può essere svolta da soggetti Non profit, che oggi già esistono in giro per il mondo. Sono aggregazioni di giovani ricercatori, per esempio, che si organizzano nella forma del Non profit e hanno bisogno di ascolto, hanno bisogno di essere misurati con altri criteri che non siano quelli classicamente bancari. E vedete, questo è l'ostacolo e questo va saltato. Non ci sono seconde strategie, non ci sono scorciatoie, bisogna superare questo ostacolo. Questi ostacoli sono tecnici da una parte, psicologici dall'altra. Come dire che le banche, nel misurare il loro interlocutore soggetto Non profit, hanno una difficoltà di misurazione, è come se avessero in mano uno strumento che non è adatto a misurarle. E poi una gran ventata di banche etiche che sono una sacrosanta idea ma che non riescono a servire questo mondo, non sono sufficienti a servire questo mondo. Questo è un mondo che merita un approccio bancario classico, da banca specializzata, ma senza confondere etica e finanza, che è uno dei vicoli ciechi nei quali spesso ci si trova parlando del futuro delle banche. In realtà questo è Banca Prossima, così vengo a raccontare, dopo aver detto perché nasce, cosa abbiamo fatto per cercare di risolvere il problema o di far fronte in parte al problema. Banca Prossima non è una banca etica, è una banca specializzata in un settore etico. Etico è il Meeting di Rimini, etico è la fondazione Don Gnocchi, etico è la Fondazione La Scala. La banca che deve servirle è una banca specializzata, quindi una banca che serva solo quel mondo - noi non abbiamo clienti che non siano organizzazioni Non profit - che li serva in tutta Italia, perché l'altro grande errore sarebbe realizzare una operazione di boutique, non c'è boutique che tenga in un settore che serve 35 milioni di Italiani. Non si può fare, come dire, niente di ornamentale quando si è sotto qualche cosa che manca. Questo qualche cosa che manca è la struttura di credito in grado di rivolgersi a un mondo così grande. Quindi focalizzata ma presente dappertutto. Il fatto di

appartenere a un gruppo come Intesa San Paolo ci aiuta, ma l'innovazione non è detto che nasca soltanto dai grandi gruppi, spesso è promossa dai grandi gruppi industriali, come spesso non si ricorda. Ecco, l'innovazione principale, all'origine del progetto di Banca Prossima, è quella di essere dappertutto attraverso gli sportelli, attraverso la struttura di Intesa San Paolo, sennò sarebbe velleitarismo, che è il vicino insidioso dell'innovazione. L'innovazione fa presto a scadere nel velleitarismo. Noi abbiamo cercato di tenere i piedi saldamente per terra. Quindi focalizzata e presente dappertutto. E poi ci sono quattro cose, che adesso racconto a tamburo battente, a rischio di essere veramente troppo beve, ma spero di potervele presentare perché sono l'identità di questa banca. La prima cosa riguarda le persone. Parlavo prima di diffidenza. C'è una distanza psicologica, direi quasi di natura ontologica, tra chi fa il mestiere della banca e chi fa il mestiere Non profit. Uno si occupa, come ogni persona che lavora in una impresa privata, di massimizzare l'effetto economico, l'altro si occupa di massimizzare l'effetto sociale per il bene collettivo. Allora bisogna ridurre questa distanza per quanto possibile. Le nostre persone sul territorio sono state selezionate tra colleghi di Intesa San Paolo, così che tutti avessero una buona preparazione professionale e una appartenenza al mondo Non profit. Sono tutti volontari di qualche cosa, dall'Unitalsi alla Caritas, agli amici dell'Usei, perché tutti hanno dentro, senza aver bisogno di corso di formazione, l'idea del Non profit, l'idea del bene comune. È questo è il primo punto, riguarda le persone. Il secondo punto riguarda i prodotti. I prodotti devono esserci, devono essere tempestivi, buoni e trasparenti, lo dicono tutti ma qui non più non meno che in altri settori serve trasparenza, serve visibilità, perché l'imprenditore, lo fa l'imprenditore sociale, può essere sostenuto da una voglia di fare il bene formidabile e di norma lo è. Può essere sostenuto da un'efficacia molto grande, ma può non essere un professionista abituato a vedere nelle pieghe della presentazione di un prodotto mancante. I nostri prodotti saranno, come dovrebbero essere tutti i prodotti di tutte le banche, trasparenti. Ma anche tempestivi, perché non so se l'avete notato, all'ingresso del Meeting c'è un cartellone di Banca Prossima su cui ho voluto che venisse scritto, venisse ricordato il progetto che ha fatto parlare di noi, l'anticipazione del 5 per mille. Fatemi fare una parentesi minima da cittadino, oltre che da capo di una banca. Questa cosa del 5 per mille, comunque vada a finire, ci ha coperto, noi italiani, di ridicolo, abbiamo tutti quanti noi devoluto qualche cosa dalla nostra dichiarazione dei redditi a favore di una impresa, di una impresa sociale, di un soggetto Non profit, dopodiché questi soldi non sono mai arrivati. Adesso cominciano ad arrivare con il contagocce, pian piano, sono stati due anni fermi. Chi ha un titolo di credito, cercate di capire questa cosa, l'imprenditore sociale che ha in mano un titolo di credito che dice tu riceverai ventimila euro che ti sono stati donati, ma che cosa deve fare se non andare in banca e scontarli cioè farsi dare quei ventimila euro subito? Non c'è una banca che glieli dia e perché è il miglior titolo di credito che esista in qualche modo, è denaro sonante e perché è un titolo di debito dello Stato, certificato dall'Agenzia delle Entrate. Eppure finché non abbiamo incominciato questa iniziativa, alla quale ne sono seguite delle altre, nessuno ha mai scontato quei crediti, non solo le organizzazioni Non profit non vanno a farseli scontare, non ci provano nemmeno. Questo è quello che in economia si chiama un fallimento di mercato. Non c'è verso di cambiarlo fino a che non si cambiano i parametri. Infatti uno dei cavalli di

battaglia è aver fatto quella piccola operazione, banalissima, che non richiede Enrico Fermi, è una cosa ovvia, quello è un titolo di credito immediatamente convertibile in denaro. È quello che viene fatto. Un prodotto ma c'è ne sono mille altri che non sto a raccontare. E siamo ai prodotti, il terzo punto. Ci vuole uno strumento un po' particolare, uno strumento che dopo che hai fatto una banca che ha prodotti, che ha persone, ti consenta di misurare l'impresa sociale meglio di come faresti altrimenti. Questo strumento è uno strumento di rating proprio, in cui gli elementi di valore della impresa sociale non vengono trasformati in segni meno: meno non hai cassa, meno non hai capitale, meno i tuoi manager non hanno fatto la Bocconi, meno non parli inglese, meno, non è così, si può essere ottimi anche con tutti questi apparenti segni meno che, in realtà, non lo sono affatto. Allora cominciamo a misurare altre cose, il radicamento territoriale, quella capacità di fare fund rising. Ma la capacità che hanno alcune piccole organizzazioni di raccogliere tanti soldi sul loro piccolo territorio, che cos'è se non un segnale della dipendenza di quel territorio da quella organizzazione, dipendenza della buona, della migliore, dell'ottima relazione che c'è tra quell'organizzazione e quel territorio? E non è un elemento che predice facilmente che quell'organizzazione sarà in salute non ora, ma tra cinque, tra dieci, tra quindici anni e quindi potrà restituire il denaro che le prestiamo? Non c'è banca che consideri questo aspetto. Il fund rising è come, nella visione bancaria classica, è esattamente come una vittoria, una vincita al totocalcio, una fortuna. Non è così. E voi, che siete devolutori di parte del vostro avere a favore di organizzazioni Non profit, sapete che non le date a caso queste risorse, sapete scegliere e quindi sapete quanto dipende, quanto siete interdipendenti rispetto a quell'organizzazione. E questo significa avere uno strumento di rating, questo è molto altro oltre questo, uno strumento di rating che legga quei segni meno e quei segni più convenzionali come qualcosa di diverso da come appaiono. Se non è così non si fa la piccola rivoluzione cui vogliamo partecipare. Ultimo pezzo ed ho finito. Questa banca che vi ho descritto, è una banca più sensibile, una banca con persone del settore, una banca con progetti e strumenti dedicati, una banca che legge il rischio in un modo diverso, quindi che facilita l'accesso al rischio di organizzazioni capaci. Però ancora una organizzazione normale, una for profit per come ve l'ho raccontata. Finché non si salta quel fosso, si rimane su due sponde diverse, bisogna diventare Non profit. Questa banca, come ultimo elemento, prende tutti gli utili che realizza, li trattiene all'interno proprio, non li dà all'azionista, questo è da statuto, non è un fatto, non è una decisione temporanea, una decisione definitiva ordinaria, fa parte del nostro statuto; non dà dividendi all'azionista ed utilizza tutti gli utili per crescere come è legittimo che sia e per formare un fondo di garanzia. Questo fondo di garanzia è una autogaranzia che si prende verso quel rischio maggiore, perché vedete questa banca non dice sempre sì. Dice sì nella maggior parte dei casi, dice alcuni no, anzi è bene che dica parecchi no, perché non tutto il Non profit è buono in quanto c'è scritto sopra Non profit. Bisogna saper distinguere, bisogna dire molti no, però ci sono molte volte che vorresti dire sì e non puoi dirlo, perché mancano alcuni elementi di solidità, l'impresa troppo nuova, l'impresa che fa un business troppo difficile, l'impresa di donne, l'impresa di giovani donne che vorrebbero fare un asilo nido e nessuno è disposto ad ascoltarle. Allora in questi casi avere in casa una garanzia che ti protegge dal maggior rischio obiettivo, è utile. Le banche non sono cattive, le

banche hanno strumenti convenzionali per valutare il rischio e con strumenti convenzionali quel rischio non è sostenibile ordinariamente. Questo è uno strumento in più: il modello di rating, il fondo di garanzia. In questo modo noi cerchiamo di essere più efficaci, cioè di aiutare questo mondo. Vedete mi ha colpito il titolo del Meeting, questo essere protagonista; essere protagonista non è un diritto, è un dovere delle persone, purché vengano messe in condizioni di esercitarlo. Noi facciamo il possibile per mettere le persone, per quanto compete la banca, nelle condizioni di essere protagoniste, di lì in poi è loro dovere farlo e farlo nel rispetto della qualità, della moralità, dell'etica, dell'efficienza e quindi anche separasi tra buoni e meno buoni, bravi e meno bravi. Grazie.

**MODERATORE:**

Federico Golla, Siemens.

**FEDERICO GOLLA:**

Grazie. Da dove nasce l'innovazione? L'innovazione per chi opera nel mondo della sanità o della salute nasce in prima battuta da una analisi sempre più attenta e doverosa delle macro tendenze, di dove il mondo e di cosa può succedere nel mondo che cambia. È ovvio che quando si parla di sanità e salute l'uomo assume un ruolo centrale e non è solo l'uomo paziente, è l'uomo parente, è l'uomo medico, è l'uomo paramedico ed oggi possiamo anche dire è l'uomo che sarà l'uomo, che non è ancora nato ma sul quale già si può lavorare. Le macro tendenze che vediamo in modo molto chiaro, ormai è inequivocabile, sono l'evidente crescita demografica. In alcuni casi si può parlare di crescita esponenziale o quasi esplosiva. Il progressivo invecchiamento della popolazione; vi do un dato che non è fantascientifico ma è reale: è stimato dal WCO che nel 2020 l'età media della popolazione occidentale potrà essere attorno ai cento anni, quindi queste sono delle analisi che ovviamente avranno un impatto importantissimo sulla medicina e sulle strutture sociali del paese e sulla spesa del paese. Un'altra analisi dalla quale non si può prescindere quando si parla di innovazione è quella dei cambiamenti della medicina e dei cambiamenti delle patologie. Oggi le patologie che vediamo, con una prospettiva futura, più pericolose per l'umanità, non sono più l'oncologia e le malattie cardiovascolari. Soprattutto nel mondo occidentale, sono più di tutte le malattie della quarta età, che diventerà probabilmente la quinta età, che si chiamano malattie neuro. Credo che nessuno di noi voglia immaginarsi una società di centenari ammalati o di centenari neuro degenerati: sarebbe veramente una vittoria di Pirro. Come è cambiata la medicina? La medicina è stata se stessa probabilmente per cent'anni o centocinquant'anni, diciamo da fine '800 la medicina è evoluta ma non così tanto. Oggi la medicina si trova in una fase di cambiamento fondamentale che è quello che viene definito l'era della post genomic. La decrittazione del genoma umano, la conoscenza di quello che può succedere a un nascituro o ad un organismo umano in termini di probabilità di rischio, in termini di probabilità di patologia, sta profondamente cambiando la medicina, che diventerà sempre più una medicina personalizzata, quindi una medicina non riparativa, ma una medicina preventiva e molto più quindi targata al singolo individuo. Oggi quello che noi facciamo ed il contributo che l'innovazione delle nostre industrie ha dato, è ancora al 99% nella logica di una medicina riparativa, che è molto meccanica. Se



pensiamo alle malattie cardiovascolari, si conosce tutto del cuore in termini di meccanica e di idraulica, tanto quanto quando si rompe un tubo del lavandino in casa, lo si ripara ma non ci si chiede mai come il tubo si è rotto, quali sono le cause. Oggi la medicina sta virando profondamente nella direzione di capire sempre di più le cause, di anticipare sempre di più quelli che oggi sono degli eventi patologici che probabilmente domani non ci saranno più. Qui credo che sia evidente che l'innovazione tecnologica, l'innovazione di processo, giocano un ruolo fondamentale. Fino ad oggi la tecnologia ha aiutato, ma la leadership era ancora nelle mani del medico, cioè il medico di cinquant'anni fa, di cent'anni fa era un medico che guardava al paziente, che lo ascoltava dove l'impatto e la risposta della tecnologia erano complementari a quello che era il suo quadro e la sua professione. Oggi non è più così. Non sto dicendo che il medico non sarà più importante, al contrario oggi la medicina credo che sia una scienza, forse la scienza dove ci sia più pluridisciplinarietà. Nel mondo della salute lavorano i medici ma lavorano gli ingegneri, lavorano i fisici, lavoreranno anche pesantemente i biologi e gli esperti in genetica, lavorano gli psicologi, lavorano gli informatici. Credo che la medicina del futuro sarà veramente una medicina pluridisciplinare, dove il ruolo dell'innovazione, della tecnologia, della conoscenza dei flussi e dei processi è fondamentale. Io credo che oggi sia più importante parlare di innovazione di processo che non di prodotto, contraddicendo un po' la filosofia della mia azienda fino a due anni fa, perché l'innovazione di prodotto c'è, e agli occhi di tutti può essere più spinta, può essere orientata a determinate aree, ma l'innovazione di processo è fondamentale. E sarò brevissimo nel spiegarvi che cos'è un processo all'interno di un ospedale. Il processo è la gestione dei flussi clinici, la gestione del paziente dal momento del suo arrivo in ospedale al momento della sua dimissione. Oggi si parla sovente, in modo improprio, di mala sanità, lo leggiamo quasi quotidianamente sui giornali, si parla di mala sanità. Non è vero non c'è la mala sanità. La mala sanità può essere riportabile ad alcuni singoli casi che non fanno media, questo vale per l'infrazione al codice della strada, vale per i medici, vale per ogni libero cittadino. Non c'è mala sanità in Italia, c'è mancanza di governance, non c'è gestione dei processi. Chi opera nell'industria sa bene che cosa è successo nell'industria nei fine anni '90 con il total quality management, con la qualità, con la decodificazione di tutti i processi produttivi o industriali. Questo in sanità non c'è. Chi di voi è stato in ospedale lo sa. Il processo della governance è la somma di tanti piccoli processi individuali. Questa a mio modo di vedere è la grossa innovazione, è la grossa rivoluzione tecnologica, è quello che noi chiamiamo la governance del work flow, nel quale ovviamente l'information technology verticale, orizzontale e tutta la potenzialità dell'information technology aiuterà la formazione di una sanità diversa. Concludo dicendo che quando parlo di medicina del futuro, quando parlo di genetica, quando parlo di prevenzione, possiamo pensare che tutto questo trovi piena ospitalità negli ospedali di oggi? La risposta ve la lascio ma ve l'anticipo: è certo che no. Alla medicina del futuro dovrà seguire il concetto dell'ospedale del futuro, dovranno seguire gli investimenti per l'ospedale del futuro e qui, come diceva prima Paolucci, quando guardiamo il nostro paese per rapporto ad altri paesi più evoluti, vediamo che le risorse dedicate alla modernizzazione degli ospedali ma non in termini ingegneristici o civili o impiantistici, non ci sono. A nessuno importa che l'ospedale sia fatto con materiali del 2000, con cristalli e

acciaio, l'evoluzione, l'investimento deve essere, nell'ospedale del futuro, in termini della gestione, della governance clinic. Grazie.

**MODERATORE:**

Giovanni Bertolone, Alenia Aeronautica.

**BERTOLONE GIOVANNI:**

Ci pregiamo di avere questa identità. Ma anch'io volevo inserirmi nel filone che facilita il mio intervento perché gli interventi che mi hanno preceduto sono partiti esattamente dallo stesso punto da cui vorrei partire io e cioè che c'è un nesso fortissimo tra la persona umana e l'innovazione. Da dove nasce l'innovazione? Non posso che rispondere in prima ma fondamentale battuta: "Nasce non dall'essere umano ma con l'essere umano", quasi una dote intrinseca prima che una elaborazione di pensiero.

Non stupisce allora che il concetto di innovazione abbia trovato immediata espressione nelle lingue antiche, in sanscrito con il termine Navàh, poi diventato in greco Neòs.

Questo è pertanto il punto di vista che vorrei sviluppare, il nesso tra l'uomo e l'innovazione.

Per una realtà di alta tecnologia come è Alenia Aeronautica, che si muove peraltro nell'alveo ben più vasto di Finmeccanica, le innovazioni di successo richiedono, beninteso, molti altri concomitanti fattori (ad es. gestionali, economici e tecnologici) da giocare all'interno di programmi nuovi ed alleanze a geometria variabile.

Tutti questi sono fattori indispensabili, ma, a mio parere, sussidiari allo "Starting Point": la mossa dell'uomo che ricercando innova o la mossa di una comunità di uomini che all'interno della loro industria, innovano: idealmente tutti, dal manager all'operaio se è vera l'affermazione che ho appena fatto.

Partire da questa "mossa" significa partire dal modo con cui l'uomo vero guarda il creato e la sua bellezza, subendone un fascino che gli fa nascere dentro un impulso, un desiderio di contributo personale. Che tipo di contributo? Il proprio contributo al progresso umano, inteso come una esplorazione non arrogante delle potenzialità della realtà, allo scopo di conoscere e quindi applicare.

Per questo nella sequenza di fotografie che ho preparato per l'incontro ho voluto alternare immagini di persone intente, appassionate al proprio lavoro con i nostri più recenti progetti aeronautici, in cui i molteplici fattori dell'innovazione sono stati applicati con successo.

Chi è dunque l'innovatore? Immediato diventa l'accostamento con il titolo di questa edizione del Meeting: l'innovatore è un protagonista. E protagonista è il contrario di autonomo o individualista; così l'innovatore per me è colui che è capace di imparare sempre e da chiunque, molto più interessato a trovare risposte, sia pur parziali e sempre perfettibili, che ad affermare se stesso sugli altri.

Dunque l'innovatore parte da una curiosità innata e sincera e perciò è capace di dialogo, fa del dialogo con gli altri esperti il suo maggior punto di forza.

In questo senso è la coscienza della propria sproporzione rispetto quello che c'è e ci sarà sempre da scoprire che muove l'innovatore. Non gli è propria l'arroganza di chi vuole "picconare l'ignoto" con l'obbiettivo di spezzettarlo tutto in frammenti finalmente comprensibili, gestibili, quantificabili.

Vale a dire: la dote congenita dell'innovazione ha più a che fare con una tensione ideale e professionale insopprimibile da mettere in gioco con altri per raggiungere un comune obiettivo piuttosto che con un semplice pragmatismo meccanico funzionale allo scopo. È una esigenza di essere prima che di possedere.

Comunque mi rendo conto che nell'affrontare un tema tanto affascinante come quello di questo incontro, si corre il rischio di una trattazione troppo lunga qualora lo si volesse affrontare in modo tentativamente esaustivo.

Mi giunge quindi in soccorso l'impostazione suggerita dal nostro moderatore Pietro Bazzoni: partire dalle esperienze vissute, facendo esempi in cui si individui una dinamica in azione.

Il più evidente esempio di innovazione in Alenia Aeronautica degli ultimi anni è "l'aereo di plastica", passatemi questa espressione molto semplificativa.

Il nuovo velivolo passeggeri della Boeing denominato 787 Dreamliner, destinato a sostituire i B 767 tuttora in produzione (a quaranta anni dal primo volo!) è innovativo tosto, direi rivoluzionario per molte ragioni. Ma qui vorrei citarne una sola: il suo corpo non è più metallico ma di plastica (termine tecnico: Materiale composito di resina e fibre di carbonio).

Pochi anni fa era appunto solo un "dream", un sogno, poi alcuni pionieri hanno cominciato l'avventura. Tra questi temerari fin dall'inizio ci sono stati esperti di Alenia, che hanno lavorato per anni gomito a gomito con gli specialisti della Boeing a Seattle, e che hanno contribuito con importanti proposte risolutive a superare gli ostacoli del cammino.

L'idea di partenza è semplice, avvolgere secondo opportune direzioni, attorno a un grosso mandrino che riproduce le forme della fusoliera, strisce di materiale fatto di resina e fibre ma ancora malleabile (proprio come una bendatura) e poi mandare il tutto dentro un forno (in gergo autoclave) per la cottura (in gergo polimerizzazione).

Tutto qui. Ma provate ad immaginare cosa vuol dire avere a che fare con tronconi di fusoliera del diametro di oltre sei metri e di lunghezza di oltre i dieci metri, che si muovono da una stazione all'altra su carrelli automatici, che devono inglobare anche gli irrigidimenti strutturali, che devono poi essere tagliati nelle zone dei finestrini e delle porte, poi essere sfilati dal mandrino, risultare senza difetti, andare a completarsi su macchine capaci di forare e chiodare automaticamente!

Finito l'allestimento le fusoliere vanno caricate nella pancia di un Jumbo 747 modificato (*Dreamlifter*) che trasporta i componenti prodotti in Italia, Giappone e USA alla linea finale di assemblaggio a Seattle. Il concetto base del Lego aiuta forse a immaginare gli accoppiamenti finali dei vari componenti.

E il fattore umano? È stata l'arma vincente, perché costituito sia da esperti di Aerostruttura, che conoscono benissimo come le fusoliere sono state fatte sinora sia da giovani entusiasti capaci di imparare rapidamente le nuovissime metodologie informatiche di progetto e di sussidio. Tutti accomunati dall'orgoglio di far parte di un gruppo di innovatori internazionali che, facendo anche tesoro delle sconfitte subite hanno comunque raggiunto lo scopo.

Innovazione nell'innovazione è stato poi costruire dal niente in due anni nel Sud italiano vicino a Taranto lo stabilimento più avanzato al mondo nella produzione automatizzata di fusoliere di plastica, più leggere e quindi a minor impatto ambientale (vedete alcune foto tra quelle che si susseguono sullo schermo).

Ricordo anche un episodio divertente. Più di tre anni fa, quando diventai Amministratore Delegato di Alenia Aeronautica, lo stabilimento semplicemente non esisteva e mi feci allora spiegare dal gruppo dei progettisti quali fossero i piani di realizzazione.

Il responsabile ultimo, Condirettore Generale di Alenia, molto diligentemente mi descrisse le modalità di realizzazione e di funzionamento di ciascuna stazione dello stabilimento, intercalando frasi del tipo: “Speriamo che funzioni”, “Questo processo non sappiamo ancora bene come farlo”, “Quest’altro dovrebbe funzionare così” ecc, roba da far accapponare la pelle e togliere il sonno di notte, conoscendo l’imponenza degli investimenti richiesti: diverse centinaia di milioni di euro!

L’ing. Ragni un po’ lo faceva per scherzo, un modo faceto di intercalare la presentazione, ma un po’ lo faceva perché voleva farmi capire il metodo seguito, di tipo progressivo, con l’umiltà di non voler risolvere tutto subito e di lasciarsi correggere dai risultati degli esperimenti ancora in corso. Il suo gruppo aveva però una fiducia incrollabile nel fatto che la realtà, anche nei suoi aspetti tecnologici, non è una sfiga ma un’alleata nel suggerire essa stessa possibili soluzioni.

Lo stabilimento è stato avviato dagli esperti tra cui i pionieri, quelli che hanno lavorato negli Usa, ma gradualmente il testimone sta passando alle centinaia di giovani assunti sul territorio, che nel giro di uno/due anni prenderanno l’intero controllo e costituiranno lo stabilimento più giovane di Alenia, con 25 anni di età media, con elevatissimi profili professionali, anche tutti gli operai sono diplomati, proprio nel Meridione dove il posto di lavoro è spesso un dramma.

È bellissimo vedere il tipo di rapporto che è nato tra gli esperti e i giovani uniti da un’impresa professionale estremamente motivante. Tutti hanno accettato di imparare, chi dalle precedenti esperienze e conoscenze, chi dai maestri con cui ha lavorato, per diventare poi capaci di insegnare e trasmettere: ad esempio ciascun gruppo di addetti a ciascuna stazione dello stabilimento continua a trovare soluzioni migliorative per ridurre sprechi, tempi e costi proprio innestando nuove idee sulle conoscenze acquisite dai colleghi e da se stessi.

Nell’esempio appare evidente che c’è una storia da cui partire, il nuovo si innesta sul tesoro di conoscenza accumulato in azienda dalle precedenti generazioni di ingegneri e specialisti. Questo è tanto più vero nel campo aeronautico dove ogni programma ha un respiro mediamente quantificabile in quarant’anni di vita operativa durante i quali occorre intervenire più volte con cicli successivi di innovazione.

L’innovatore è dunque colui che prima si lascia plasmare per essere poi capace di plasmare. Ecco la provocazione :è più importante essere plasmati che plasmare. In caso contrario si darebbe sfogo alla propria ambizione di affermazione di sé. Anche nel caso di grandi disponibilità di risorse ed energie, tale ambizione, non educata, creerebbe, fatemi passare questo gergo, più entropia che entalpia. In termini più facili creerebbe tensioni con gli altri con reazioni a catena facilmente immaginabili.

Quindi questo era un episodio che volevo raccontare, tra i molti che si possono raccontare in questo momento in campo aeronautico, che è un campo oggi estremamente dinamico.

**MODERATORE:**

Ringrazio i nostri quattro testimoni per questa primo giro di racconto della loro esperienza. Li ringrazio, soprattutto, perché non ci hanno raccontato un pensiero ma ce l'hanno declinato nell'azione. Cioè in quello che è l'esperienza quotidiana che loro fanno, nelle azioni che loro hanno condotto in questi anni nel modo con cui hanno impattato la realtà. È per questo motivo che mi fanno sorgere una grande domanda. Perché ci hanno detto che l'innovazione nasce dall'uomo, nasce con l'uomo, è dentro l'uomo. È questo grumo di desideri, è questa posizione mai doma. Ci hanno detto che nasce da uno sguardo, dal guardare le tendenze, dal guardare i bisogni. Bisogni che magari, in questo momento, sono disattesi, bisogni ignorati e dai quali possono scaturire immense energie. Energie positive che possono cambiare la nostra realtà, il quotidiano. Ci hanno detto che la realtà è interessante, è interessante da affrontare, chiede rispetto. Quando Bertolone citava il caso dei suoi tecnici, mi sovviene i primi giorni del mio lavoro. Mi ricordo i vecchi operai, da cui ho potuto avere l'onore d'imparare il modo in cui facevano il loro lavoro, il modo con cui, con timore, affrontavano la realtà ma, con una positività, col fatto che lì dentro ci fosse celata la soluzione, la possibilità di una soluzione. Allora tutto questo, il guardare a sé, il guardare alla realtà, a quello che sta accadendo, non ignorare nulla, nessun particolare, a suo modo ha un contraltare, per l'esperienza che faccio di innovazione io tutti i giorni con piccole-medio imprese ha un contraltare e cito questa frase di Leonardo da Vinci che mi ha sempre molto colpito. All'imboccatura della città sotterranea di Orvieto, Leonardo da Vinci disse: "Dalla mia bramosa voglia pervenni all'entrata di una grande caverna e subito salsero in me due cose: paura e desiderio. Paura per la minacciante e scura spelonca, desiderio per vedere se là dentro fosse alcuna miracolosa cosa".

Ogni volta che noi siamo di fronte alla realtà, e come se avessimo da un parte il desiderio di vedere quanto può essere interessante e dall'altra è come se insorgesse sempre un po' questo timore per il cambiamento, il timore per lasciare la certezza e per avventurarsi verso una nuova sfida, verso un passo in più, verso un dire di sì, un dire di sì alla realtà. Allora questa è la domanda che io mi pongo, perché l'innovazione è fondamentalmente, per tutti ormai, l'evidenza del fatto che la realtà sta cambiando e noi alla realtà non possiamo che dire di sì, perché la realtà si impone sempre. Ma allo stesso tempo c'è il timore. C'è il timore delle strutture, delle organizzazioni, c'è il timore di ciascuno di noi. Allora, quello che volevo chiedevi è: ma voi come fate? Come fanno le vostre strutture, come fanno le vostre organizzazioni a tener conto di questo? Ed ad aiutare gli uomini che ne fanno parte? Aiutare il mercato, aiutare i clienti, a cambiare, ad innovare, a vivere con positività la sfida dell'innovazione. È la grande sfida, il grande tema in cui in tutto il mondo oggi, le grandi organizzazioni imprenditoriali, si stanno cimentando. Come possiamo avere una struttura sempre più in grado di cambiare, di modificarsi? Come possiamo aiutare i nostri uomini ad essere così? Ad essere liberi per poter cambiare pelle, per poter ripartire, per poter andare a fare un altro prodotto, un altro processo, un altro servizio? Raccontateci la vostra esperienza. Come state vivendo voi questa grande provocazione della realtà al cambiamento continuo? Propongo di ripartire, adesso, da Giovanni Bertolone.

**GIOVANNI BERTOLONE:**

La prima cosa che mi viene da dire e che anche se ho raccontato un episodio ben preciso di innovazione, il punto fondamentale, come dici tu, è che l'innovazione continua è lo strumento indispensabile per la competitività della competitività futura. Perciò c'è sempre, c'è sempre un progressivo passo da fare. Non ci si può accomodare, dopo un successo. È una posizione, come dire? Per chi ama la quiete non è una posizione molto tranquillizzante, però è anche l'unica posizione che dà soddisfazione giorno per giorno nella sfida del nuovo. Eh, io quello che vorrei dire è che, effettivamente, il pericolo c'è, ma è il pericolo che, come dire, è parallelo, avviene nello stesso modo in cui si verifica dentro la vita normale quando una persona, magari, si è sposata, ha trovato lavoro e si siede. Allora c'è un fenomeno che succede nelle aziende. Una volta raggiunto il posto sicuro, una volta realizzato tranquillamente il proprio tran tran, ci si siede. È un problema serio per l'azienda, è un problema serio per l'aeronautica anche per un altro motivo, perché, come avete già sentito prima, i prodotti aeronautici, una volta realizzati, durano per 40 anni e non è pensabile che in questi 40 anni non debbano avvenire continui cicli innovativi sul velivolo stesso, sul sistema volante altrimenti diventerebbero obsoleti. Uno dei metodi che io sto ricercando nel modo più intenso è quello di esserci sempre in tutti i programmi internazionali importanti, perché ne parte uno, poi c'è né un altro, poi c'è né un altro, poi c'è né un altro, e siamo costretti sempre a fare i conti con qualcosa che già non si sa completamente ma che bisogna affrontare. Allora riassumerei così: talvolta, molto schematicamente, e non è successo, ma rischia di succedere anche nell'esempio che ho fatto, nello stabilimento gli esperti, i seniores, trasmettono ai giovani una sorta di plafond standard di conoscenze ma senza metterci l'anima, il cuore, non ci mettono, come si può dire, non ci mettono gli aspetti più interessanti che la loro elaborazione ha portato a conoscere. Per cui diventa difficoltoso avanzare in modo uniforme, a tutti i livelli dell'azienda, con questa impostazione innovativa che io vorrei pervasiva, ma che ancora pervasiva non è e quindi c'è sempre qualcuno che non vuole cambiare, come hai detto tu, e in oltre c'è anche il ricercatore che ha raggiunto il suo scopo e che, come dire, si allinea con chi non vuole proprio cambiare e intanto gli va bene così. Ecco, lì c'è il fattore educativo. Ne parlavo ieri con alcuni amici, in particolare con il responsabile del personale di Alenia Aeronautica: dobbiamo immaginare qualcosa, quest'autunno, che faccia di più di quello che facciamo. Io farò un breve elenco delle cose che stiamo già facendo, però non è più un aspetto di formazione ma è un aspetto di educazione continua all'interno dell'azienda, con particolare riferimento all'equilibrio di trasmissione di conoscenza tra i seniores e i giovani. E su questo, certamente, dovremo lavorare molto. Ma soprattutto lavorare nel cercare di convincere le persone che stanno nello standard, che stanno nella tranquillità quotidiana del lavoro, che non è neanche bella per loro questa posizione qua, perché non gli dà quella soddisfazione che, invece, il rischio di buttarsi dentro al nuovo genera. Quindi questo aspetto non so ancora come realizzarlo ma, certo l'abbiamo messo in cantiere. Allora le altre cose che facciamo. Ne elenco quattro, perché cerchiamo sempre di dare stimoli in modo tale che tutti continuino a stare dentro a quest'idea che bisogna cambiare ogni giorno.

1) Il Premio Innovazione, lanciato pochi anni fa da Finmeccanica, è divenuto un punto di riferimento basilare: centinaia di proposte innovative vengono selezionate

prima a livello di singola azienda e poi a livello di Capogruppo, con la premiazione finale dei migliori progetti. Tutti possono partecipare.

A tale iniziativa si è affiancata anche quella che premia i migliori brevetti dell'anno. Le proposte elaborate dai partecipanti non attengono solo ai campi strettamente tecnologici (come il supercalcolo, la realtà virtuale, il simulatore di cielo - il cielo in una stanza - o la camera anecoica, resistenza del velivolo alle interferenze e ai disturbi elettromagnetici), ma spaziano ai processi di produzione, a nuove forme di collaborazione con Partners e Fornitori, a innovativi progetti sul modo di adempiere agli obblighi di ritorno industriale nei paesi in cui i nostri prodotti si affermano (Master MOSAIC con giovani ingegneri greci, lituani, turchi, bulgari e romeni è un esempio di collaborazione col Politecnico di Torino).

2) Le Communities Mindsh@re volute da Finmeccanica come momenti fondamentali di interazione e collaborazione tra i migliori esperti delle proprie aziende in campi considerati chiave per lo sviluppo innovativo: una sorta di rete di conoscenze (Knowledge Network ) trasversale alle aziende, che mette a confronto, suscita provocazioni e sfide, porta ad applicazioni concrete.

Sette sono i campi applicativi in cui si cimentano le Comunità Mindsh@re: Radar, Sicurezza del territorio, Miglioramenti di processo, Materiali Avanzati, Simulazione, Modelli virtuali di Progetto, Logistica.

3) Gli accordi con Università, Centri di ricerca e Distretti tecnologici.

Moltissime sono le forme di collaborazione che si stanno realizzando con le principali università italiane, con modalità innovative rispetto al passato.

Università e Aziende si sono infatti rese conto che occorre un rapporto più continuativo, meno separato tra il sapere teorico e quello applicativo, focalizzato su precisi obiettivi di medio periodo, lasciando il breve alle aziende e il lungo alle realtà accademiche.

Ma qui mi piace soprattutto ricordare l'idea innovativa del Metadistretto Aerospaziale, un progetto su cui lavoriamo da tempo e che sta ora entrando nella fase finale attuativa.

Ci sono in Italia alcune Regioni a maggior vocazione Aerospaziale, che nel passato hanno sviluppato con le industrie un dialogo solo territoriale, non coordinato tra Regione e Regione, mentre l'industria aerospaziale è presente in modo distribuito con precise aree di eccellenza differenziate. Il rapporto con Amministratori lungimiranti ha già permesso un accordo tra Campania, Piemonte e Puglia, in futuro estendibile ad altre Regioni come la Lombardia.

È ben comprensibile che in tal modo si può realizzare una forte sinergia che valorizzi al massimo le scarse risorse disponibili per contribuire all'innovazione non solo delle grandi aziende ma anche e soprattutto delle Piccole e Medie Imprese ad alto contenuto tecnologico.

4) Progetto "Clean Sky" è il più ambizioso progetto di ricerca aeronautica nella storia della comunità europea: sulle innovazioni che tale progetto saprà introdurre dipenderà molto della futura competitività dell'Europa nell'aviazione civile. Il fine ultimo è quello di ridurre l'impatto ambientale del traffico aereo in termini sia di emissioni gassose (effetto serra) che di rumore (disturbi nei pressi degli aeroporti), che di peso, in vista del forte sviluppo del traffico aereo, previsto ad un ritmo del 5% annuo.

Tutte le principali industrie europee partecipano ed Alenia Aeronautica è stata particolarmente attiva nella fase preparatoria, tanto da guadagnarsi la conduzione come leader della piattaforma Green Regional Aircraft, cioè un campo in cui Alenia è un leader mondiale con i Programmi ATR (si viaggia verso i mille velivoli venduti entro quest'anno) e Superjet (il maggior accordo di collaborazione aeronautica tra Occidente e Russia di tutti i tempi in cui Alenia Aeronautica è partner di Sukhoi nella realizzazione e commercializzazione del nuovissimo Superjet 100, fascia alta dei velivoli regionali, il cui primo volo è avvenuto il Maggio scorso in Siberia).

Ecco, questi sono tutti aspetti che, come dire, cerchiamo di giocare in anticipo, costringendo tutti ad affrontare nuovi progetti, rispetto ai quali si devono mettere in gioco.

**MODERATORE:**

Federico Golla.

**FEDERICO GOLLA:**

Siemens in quanto 161enne ha una lunga tradizione, lunga tradizione di innovazione, se no non sarei qui a rappresentarla e quindi anche una cultura all'innovazione, quindi sinceramente il problema della cultura dell'innovazione e dello stimolo al cambiamento non è un falso problema. Semmai il problema è di garantire i nostri, le nostre migliori persone nella continuità dell'innovazione. Garantire che la società continui a stimolare e a supportare questo tipo di innovazione tecnologica e scientifica. Come lo facciamo? Ma lo facciamo, come diceva prima il collega di Alenia, attraverso una sistematica valorizzazione dei progetti d'innovazione. Abbiamo un progetto che si chiama 3I che è aperto a tutti i dipendenti della società di tutto il mondo che, ogni anno, produce delle nuove idee che vengono premiate nella convention di Berlino che, ogni anno, Siemens tiene nel periodo prenatalizio. Un altro fattore importante di stimolo è fornire ai ricercatori, agli sviluppatori l'opportunità di diversificare. Non è detto chi per anni lavora nella sanità non abbia lo stimolo intellettuale culturale per cambiare. Siemens ne ha l'opportunità perché operiamo in settori completamente diversi, come quello della robotica, come quello dei trasporti, come quello della information technology, come quello del medicale o dell'energia e quindi questa capacità di fornire una formazione culturale permanente, la capacità di poter innovare non solo in un settore ma ad ampio spettro, crea sicuramente un vantaggio competitivo e la capacità anche di attrarre talenti, che sono poi la linfa, il futuro di ogni azienda. Ovviamente, anche, la collaborazione con l'università è fondamentale. Ne abbiamo di storiche nel mondo, ne abbiamo con il Politecnico di Milano; io personalmente sto cercando di capire quali sono, pochi per la verità, quali sono i centri e le possibili aree di collaborazione di ricerca di lungo periodo. Uno su tutti mi viene da citare il professore Umberto Veronesi, con il progetto Cerba, che sicuramente presenterà nei prossimi 5-10 anni. Quindi medicina del futuro, medicina del presente, terapia, prevenzione, io credo che probabilmente a Milano riusciremo ad avere, nei prossimi anni, questa città della scienza internazionale, guidata da una persona che non ha bisogno di presentazione e quindi questo potrebbe essere anche per noi un aggancio importante. Devo dire che quello che ci preoccupa di più



è la cultura all'innovazione dei nostri mercati. I nostri mercati sono estremamente lenti, anche per ragioni finanziarie, a recepire l'innovazione.

Seconda grossa barriera alla cultura dell'educazione, sono i sistemi pubblici, i sistemi nazionali, che sono vincolati da regole, da tradizioni che sono molto difficili da scardinare. Noi abbiamo provato a lanciare, io lo presentai a Veronesi ministro a suo tempo, il progetto dell'Home Care, beh, la più grossa resistenza sul ricovero assistito o sull'home care viene dall'associazione dei medici di famiglia, i medici di medicina di base, che sono fortemente refrattari al cambiamento. È meglio stare come sto, è meglio lavorare di meno, è meglio firmare le ricette e mandare il paziente al pronto soccorso anziché accettare la sfida di entrare in un sistema di governance della sanità diversa. Queste sono dei grossi ostacoli all'innovazione, non solo nel nostro Paese ma, ahimè, soprattutto nel nostro Paese, che si possono superare solamente con l'educazione all'innovazione. E questo deve nascere nelle università di medicina, deve nascere in tutti quelli che saranno gli operatori della sanità che arriveranno a quel mestiere, pronti ad un sistema di gestione della sanità che non è quello di oggi. Grazie.

**MODERATORE:**

Marco Morganti.

**MARCO MORGANTI:**

Diciamo che gli ostacoli alla innovazione all'interno dell'organizzazione sono gli stessi, cioè, una gelosia nel cedere la propria competenza, in qualche modo la propria leadership da parte di quelli che hanno più esperienza, c'è una difficoltà di creare un sentire comune. Devo dire che Banca Prossima sia perché ha una vita molto breve e, tra virgolette, i vecchi che si oppongono al cambiamento non ci sono, perché è nata da così poco tempo, ha solo sei mesi di vita, sia perché è un esperimento completamente nuovo, questi fattori li sente, li avverte un po' di meno. Però è vero che l'innovazione ha avuto nella sua fase preparatoria, prima che potessimo sollevarci in volo per il primo volo di prova, ha avuto tantissimo peso. L'innovazione, il fatto di rompere gli schemi, se posso lasciare una definizione di innovazione, l'innovazione è il luogo dei punti di resistenza di un'idea. Tu misuri la tua innovazione per quanto sei solo e per quanto in ogni elemento la tua macchina contrasta con la resistenza di un mezzo. I mezzi con i quali Banca Prossima contrastava nel suo nascere erano i regolamenti, erano il fatto che non può esistere una banca che fa del proprio valore il governo che ho detto prima. Cioè che una banca diventi Non profit, lavori nella logica Non profit. È facile a dirsi, ma non è mai successo prima. E accada ancora oggi, di fronte ad una fenomeno delle dimensioni che vi ho detto: in Italia sono i milioni di persone che vi ho detto e i milioni di clienti che ho detto, ma lo stesso succede in Inghilterra, qualcosa di non lontano succede in Germania, qualcosa di non lontano succede in Francia. C'è una grande presenza del mondo Non profit in giro su tutti i continenti, in tutti i continenti. Bene, a fronte di questo, una banca che lavora solo con il mondo Non profit nel mondo non esiste. Cioè anche soltanto il fatto di essere esclusivamente dedicati a questo rappresenta una innovazione drastica, qualitativa. Un salto. Allora, adesso la parola d'ordine, per noi, è consolidare. Consolidare creando una cultura, la quale incorpori in sé il principio d'innovazione. Noi non dobbiamo produrre un monolite culturale, un

monolite di cultura aziendale che poi non accetta di essere scalfito dalla realtà. Dobbiamo essere nella realtà. Su questo, su questo io mi sento in una condizione diversa da quella che c'è tra un capo-azienda, un'azienda e i suoi clienti, perché per le ragioni che ho descritto prima, questa banca è sostanzialmente uno dei soggetti Non profit in Italia. Noi abbiamo cercato in ogni modo di creare una metamorfosi, un ibrido tra ciò che è una banca, che fa una banca che si prende i rischi, presta i soldi e si aspetta che tornino con gli interessi e un soggetto Non profit che tutto quel valore creato lo traduce in valore per la collettività. Questo ibrido ha comportato una grossa fatica, ma ci ha portato ad essere sostanzialmente nella condizione dei nostri, tra virgolette, clienti. Io mi sento di chiamarli partners, che è un'espressione assolutamente logora, perché tutti quanti lo dicono, però mi sembra di poter restituire un po' di verginità a questa vecchia definizione. Siamo uguali, siamo tra noi, abbiamo la stessa missione. Per questo vorrei, se il nostro moderatore lo consente, sviluppare un aspetto diverso che riguarda l'innovazione di quei nostri pari che sono i soggetti Non profit. Perché di quello c'è bisogno. C'è bisogno che loro stessi innovino sé stessi e innovino il rapporto che hanno, con i poteri, compreso il potere economico. Noi siamo un ponte che il potere economico lancia nei confronti del mondo Non profit, fino a diventare parte di quel mondo. Ma ci sono altri mondi coi quali il mondo Non profit, con la sua grandezza, si deve misurare e regolarmente risulta essere troppo debole, o meno forte di quanto merita di essere. Il radicamento sociale che ho detto, il fornire servizi alla totalità dei cittadini italiani, oggi, non corrisponde ad un ascolto vero da parte del mondo della politica. Vero non vuol dire che sia un ascolto finto, probabilmente c'è una difficoltà di entrare in risonanza tra questi due mondi. La politica non sa come interpretare il mondo Non profit. Si chiede come portarlo dalla propria parte, e questo è uno dei grandi rischi che il mondo Non profit corre. Il mondo del Non profit deve avere chiara, come succede ad esempio in altri paesi (vedi l'Inghilterra), chiara la propria forza, chiara la misura del valore che porta alla tenuta sociale di un paese. Chiaro non vuol dire che sia particolarmente determinato a strillarlo più forte che può. Anzi questo confonde chi strilla più forte con chi è bravo a fare il mestiere del Non profit. E qui non è una questione polmonare. Qui è una questione di capacità di fare. Ma bisogna essere consapevoli, bisogna saperla spendere e bisogna metterla sul piatto della bilancia nella contrattazione che si fa con la politica principalmente, ma anche con altre istituzioni. Prendiamo per esempio le istituzioni che sono a loro volta Non profit, come le fondazioni, che hanno il compito di scegliere il meglio. Ma come si fa a scegliere il meglio, ad accompagnare la crescita del meglio del mondo Non profit se prima non misuriamo per l'efficacia reale le singole organizzazioni Non profit? Vedete una banca lo deve fare, ma lo deve fare perché altrimenti, se la misura male, finisce per prestare denaro a dei soggetti che non lo restituiranno. E questa è la nostra forza, lasciatemi dire, ma è l'ottica della banca, è l'ottica di un soggetto privato che deve far quadrare i conti, anche se sono i conti speciali che vi ho detto. Poi c'è la parte, invece, del decisore politico e delle istituzioni tutte quante. Come fa a misurarle se nessuno di noi ha mai provato a mettere nero su bianco quanto rende l'attività del Non profit? Anche qui, sono due culture che devono essere separate, devono essere valutate non con criteri sbrigativi. Una impresa Non profit non è simile a un'impresa for profit, anche se produce la stessa cosa. Faccio un esempio per farmi capire. Il fatto di fare turismo sociale, non rende

un'impresa sociale che gestisce turismo sociale simile a un operatore, a un tour operator low cost, anche se ha in comune il fatto che non si fa pagare tanto la gita sociale che sia per pellegrinaggio o che sia per altre ragioni. Vuol dire che sta producendo una marginalità positiva che nessuno si è mai preso la cura di misurare, che viene data in qualche modo per scontata, perché chi la produce, comunque, essendo interessato al bene comune, se la può permettere; anzi, è quasi condannato a realizzarla, che vuol dire condannato a non avere niente indietro da questo. Ora, se questo niente indietro vale, per quanto riguarda la persone servite da questo mondo, noi non possiamo farci pagare da loro la marginalità positiva, bisogna che noi, mi metto insieme al movimento Non profit, siamo in grado di farcela pagare dagli unici che possono, che sono i decisori politici, scambiando una retribuzione degna del lavoro che è stato fatto, e oggi non è degno secondo nessun parametro, con la sfida di essere accompagnati alla crescita solo se siamo bravi: scambiare qualità con un riconoscimento economico. Questo il mondo Non profit non lo ha fatto, non lo sa fare, rimane generalmente inteso come un mondo risentito, un mondo giustamente arrabbiato di essere considerato da meno di quello che vale, e, l'altra cosa su cui vorrei concludere, è un mondo terribilmente diviso. Ora vedete, nel mestiere che ho fatto negli ultimi tempi, non soltanto da quando c'è Banca Prossima ma in tutta la fase preparatoria, io non ho fatto altro che incontrare organizzazioni Non profit; ce ne sono alcune che sono singole, vivono come tali, ce ne sono altre organizzate in reti, ce ne sono che si occupano degli undici settori censiti dall'ISTAT e considerati campo di attività del Non profit; sono tutte diverse ma hanno in comune un piccolo particolare: producono bene comune. E questo è un imperativo categorico talmente grande, talmente forte come identità comune, che il fatto di continuare pervicacemente a considerarsi diversi l'uno dall'altro appare una bestemmia, un tradimento di questa idea. Eppure queste organizzazioni cominciano sempre dicendo ciò che le distingue dalle altre. Questa è la vecchia storia italiana, no? Anche le PMI amano distinguersi, amano fare da sole, eccetera eccetera, ma nel Non profit la faccenda stride un po' di più, perché il fattore comune è la capacità di produrre bene per la collettività. Allora bisogna superare questo aspetto; perché finché il Non profit italiano rimane vittima di questo, sarà anche vittima di quell'emarginazione o considerazione secondaria che è tipica del confronto, apparente confronto, con il mondo della politica. Il mondo della politica ama riunire il Non profit, tutto insieme, a enormi tavoli inconcludenti normalmente, e fatto questo, questo rito, celebrato questo rito collettivo, non succede niente. E non c'è da stupirci che non succeda niente, perché nessuno ha fatto correttamente la misura di quant'è l'apporto di quel mondo, non come mondo, che è il solito cartello dove buoni e cattivi sono tutti quanti, valgono tutti lo stesso capitarmente, ognuno conta per uno. Ma quanto sono capaci di rapportare ciascuno di loro, perché lì si scoprirà la maggiore o minore efficienza, la maggiore o minore natura Non profit. L'Italia è piena di soggetti apparentemente Non profit; per me, che sono banca, diventa fondamentale distinguerli dagli altri, perché andrei fuori missione, così come devo distinguere quelli che pur essendo Non profit, si distinguono in bravi e meno bravi. Allora io dico, portiamo al tavolo dell'incontro con gli altri stake holders, come si dice adesso, questa scommessa, essere valutati meglio per ciò che si sa fare, per la produzione di valore comune e per tutte quelle marginalità positive oggi ignorate,

messe nel conto così forfettariamente, e dall'altra parte accettando la sfida di migliorarsi. La banca sarà sempre alleata dei migliori, per la semplice ragione, per l'ottima ragione, che tutte le volte che investe in qualcuno che non è dei migliori perde i soldi. Io accetto, come banca, la sfida di essere il canale da punta, sia delle istituzioni del pubblico, sia delle istituzioni private; perché quando Banca Prossima, certamente sbaglierà mille volte, ma quando Banca Prossima sceglie un'impresa sociale, l'accompagna nella sua crescita, ci sta mettendo del suo e quindi non si permette di fare calcoli che non siano quelli della sostenibilità e nulla più di questo. Però, da parte in causa, l'elemento che ragiona, vorrebbe ragionare alla pari con le altre organizzazioni Non profit del nostro settore, io dico nel nostro Paese, io dico, attenzione alla differenza che c'è tra identità e identitarismo. Perché l'identità è quella cosa senza la quale sei, non puoi essere un protagonista, per tornare al bel titolo del Meeting, ma sicuramente l'identitarismo è quella cosa con la quale diventi nessuno.

**MODERATORE:**

Ringrazio Marco Morganti per le dichiarazioni che prendiamo anche come una promessa, le prendiamo anche come una promessa perché il ruolo dell'impresa sociale, la pari dignità dell'impresa sociale nei confronti di chi costruisce impresa, è uno dei passaggi fondamentali, è uno dei grandi passaggi fondamentali necessari per l'innovazione del nostro Paese e, come anche in questo momento stavi descrivendo, per l'innovazione della cultura di un Paese che ha spesso trascurato quanto il valore, il valore di un'educazione che abbiamo ricevuto, il valore di una posizione ideale, ha generato, tutti i giorni, quotidianamente genera nel nostro Paese. Il fatto che Intesa San Paolo abbia accettato la sfida di generare uno strumento affinché il cambiamento di questa cultura, il cambiamento di questa posizione sia possibile, sia supportato, sia stimolato, è per noi un aspetto di innovazione reale e insieme ci auguriamo che questo possa essere veramente una spinta al rinnovamento del Paese. Chiedo adesso l'intervento a Umberto Paolucci; è un uomo che, oltre a essere uno dei più grandi manager italiani come collocazione a livello mondiale, ha avuto anche l'onore e l'onere di portare un'impresa, un'impresa che ha avuto una storia e ha una storia incredibile, in posizioni di altissimo livello, ed è una domanda quella che poniamo a lui che non è sicuramente semplice per chi è chiamato ad essere leader, per chi lo ha conquistato sul campo, o per chi tutti i giorni, quotidianamente, deve fare i conti con questa posizione e, tutti i giorni, quotidianamente, non può permettersi di sedersi.

**UMBERTO PAOLUCCI:**

Grazie. Due anni fa ho avuto la possibilità di toccare questi temi e ho iniziato a sviluppare proprio qui al Meeting il mio intervento. Io sono grato al Meeting che mi invita da lunghi anni, ogni anno, ad essere presente, a intervenire. Ho avuto la possibilità di iniziare a sviluppare nel mio intervento il tema dei valori e dei saperi necessari a consentire e a rafforzare il cambiamento all'innovazione. E quel lavoro che ho iniziato qui al Meeting in occasione di questo intervento, poi dopo è andato avanti per un anno, l'ho declinato in maniera più estesa, anche al company meeting che riunisce l'intera forza Microsoft in questo Paese, in Italia, e non posso ripeterlo adesso, non c'è tempo, è tardi, non avevo neanche previsto di farlo, però sentendo

gli altri interventi, sentendo le domande, penso che sarebbe stato appropriato e ancora valido. Quindi chi volesse, magari per curiosità, spendere qualche minuto, io ho tenuto la scaletta di quello che ho allora detto. Se mi mandate un e-mail io vi mando quella scaletta, perché penso possa essere abbastanza pertinente: [umberto.paolucci@microsoft.com](mailto:umberto.paolucci@microsoft.com), io rispondo subito alle e-mail per antica tradizione. Allora, tornando invece al punto che vorrei declinare oggi, come si vive ogni giorno? Certamente la mia azienda non è una azienda comune, non ce ne sono tantissime come la nostra, è un'azienda che ha 80.000 dipendenti, che ha superato il fatturato di 60 miliardi di dollari, che non da 161 però da 33 anni è sul mercato. A noi ci sembrano tantissimi ed effettivamente il software prima non c'era o non aveva una dignità tale da poter essere alla base di un'azienda, era una funzione necessaria, quasi un male necessario per poter vendere dell'hardware. Quindi la mia azienda è riuscita per prima a dimostrare che il software poteva essere un'industria. Ho partecipato un mese o poco più fa alla giornata di saluto di Bill Gates, che adesso non ha più incarichi operativi, si dedicherà a noi solamente un giorno alla settimana, e lui ha ripercorso sì il passato ma soprattutto ha voluto dare il senso di quello che bisogna fare per il futuro, di quello che è il cammino davanti a noi, di come si fa a continuare a innovare. Quindi vorrei condividere con voi qualche riflessione, non tanto e non solo nello specifico che riguarda la mia azienda che, come ripeto, è una realtà molto particolare, ma cercando di estrarre anche quei punti che possono essere di interesse più generale. Il tutto molto velocemente. La sfida è quella di inventarsi. Molti che utilizzano il software potrebbero pensare di essere soddisfatti di quello che hanno, quindi la sfida è quella anche di superare noi stessi, in modo che le nuove versioni possano dare tanto di più da giustificare la scomodità di essere adottate, di essere installate, scomodità che certamente noi cerchiamo di ridurre, di minimizzare ma non è mai uguale a zero. Quindi c'è una concorrenza anche con noi stessi, con il nostro passato e c'è la necessità di rendersi conto che le crisi sono necessarie, che la concorrenza è necessaria, che la sfida, che il sentire così l'ansia del cambiamento è il sale ed è il motore del cambiamento stesso. Quindi se le crisi non arrivano per motivi esterni, allora ci deve essere un processo, e c'è, al nostro interno e quindi creare quella tensione, quella motivazione, che serve a cambiare. Questo era un po' anche nell'altro intervento che, se qualcuno lo vorrà, appunto, manderò per e-mail. Il tutto nello scenario che deve essere sì nel breve, che deve essere sì tale da portare a casa i risultati del trimestre, però deve essere anche in una visione di lungo termine, deve essere cinque, dieci, venti anni, cioè dove si va, quali sono le tendenze, quali sono le mete alle quali tendiamo, quali sono i sogni che noi vogliamo realizzare. Questi sogni sono di una vita più semplice, più ricca, più estesa, grazie al nostro software e allora vorrei condividere con voi la metodologia e la cultura dell'innovazione su alcuni pochi punti. Intanto certamente investire il più possibile nella ricerca e nello sviluppo di nuovi prodotti, nel nostro caso noi quest'anno investiremo circa otto miliardi di dollari su sessanta o poco più. E questo significa avere degli obiettivi, questo significa finalizzare questo investimento, soprattutto significa saper mettere a fattor comune, a valore, tutto quello che è al di fuori di noi, perché se noi fossimo autoreferenziali, guardassimo solamente a noi stessi, per forti o tanti che si possa essere, ci chiuderemo dentro. Quindi il lavoro è un lavoro con i partners, è un lavoro con le università, è un lavoro

con i tanti tipi di organizzazione, poi cercherò anche di toccare quello delle organizzazioni Non profit che per noi sono fondamentali. Per esempio, noi abbiamo in questo momento 120 innovation centers, centri di innovazione, sparsi nei diversi Paesi, che sono delle partnership, che sono delle partnership con università locali, con organizzazioni non governative, con tutti coloro che sono interessati a lavorare con noi, per produrre dei risultati che abbiano certamente in mente il mercato nel quale si inserisce un determinato centro di innovazione, che, però, possibilmente, possano guardare più lontano, nello spazio e nel tempo; ci siamo impegnati ad avere 200 centri di innovazione entro il 2009. Quindi questa è una maniera di avere una ricaduta forte nel territorio, cioè di fare in modo di lavorare con gli altri. Noi siamo molto fieri di una cifra che ogni anno misuriamo, che è il rapporto fra quello che facciamo noi, in termini di fatturato e quello che fanno i nostri partners, questo rapporto adesso è di uno a undici, quindi noi facciamo uno, i nostri partners fanno undici; quindi non abbiamo l'obiettivo di controllare il cliente, di controllare il mercato, di mappare in maniera forte noi stessi ma di far fare queste cose con ovviamente ricadute di valore su di loro, sui nostri partners. Questo il tema della ricerca e dell'innovazione. Un altro tema è quello di avere una bussola, un nord, cioè sapere dove stiamo andando, come dicevo prima, e far sì che questo nasca dalle persone, nasca dai nostri migliori elementi tecnici, nasca da un processo collettivo di definizione dei vari scenari nei vari settori nei quali noi operiamo. Noi operiamo in diversi settori, che vanno dal software che vedete sul desktop, sulla vostra scrivania, quello che avete sui telefoni, quello che avete nelle grandi imprese, sui server o quello che vedete sulla rete al mondo on line, msn live, al mondo dell'entertainment, dei giochi, x-box. Quindi avere degli scenari evolutivi per tutto questo che siano condivisi, che non siano paracadutati ma che nascano da un processo, che nascano da un processo di partecipazione, che poi è condivisione, che è motivazione, è entusiasmo. Poi avere delle metodologie per far sì che questo sia capito, sia compreso, non solo e non tanto per vedere dove si va, come in un film, ma per essere parte di quel film, per avere disegnato la sceneggiatura di quel film. C'è anche un processo molto interessante, che all'inizio era nato solamente da Bill Gates, si chiama Team Week, una settimana nella quale Bill riceveva degli stimoli, in termini di idee da sviluppare e poi lui si isolava in una sua casa, in un'isola remota, a pensare. Questo processo certamente valorizzava la persona di Bill, ma non valorizzava l'azienda, quindi si è evoluto e adesso è un processo collettivo con degli spazi di lavoro sulla rete interna condivisi, per il quale si ottiene un risultato che non è più un prodotto dello stimolo di tanti ma della mente di Bill, è un prodotto dello stimolo di tanti e della mente di tanti, quindi è un processo che adesso si ripete due volte all'anno. Un altro elemento è quello della valorizzazione dei partners. Con i partners noi facciamo come dicevo un attimo fa, vi davvo dei numeri: facciamo tutto. Per esempio, non posso arrivare a citare troppe cose perché poi è anche tardi, certamente un paio di mercati, un paio di settori: quello dell'health care, della salute, della sanità è il segmento verticale che cresce di più, è quello nel quale c'è più da fare, magari alcuni Paesi sono più indietro, investono di meno per le ragioni che in maniera molto sintetica, molto bella ha detto il dottor Golla, però il mercato c'è, le opportunità sono enormi, la sanità si sta trasformando, quindi anche qui c'è il rischio di creare un gap, uno spazio non simpatico fra quelli che decidono di fare gli investimenti, decidono di reinventare la sanità, decidono di

avere nuovi processi e quelli che invece, per motivi diversi, non riescono a farlo. Allora su questo noi abbiamo adesso settecento persone nostre dedicate, però abbiamo circa cinquecento partner che lavorano con noi, sono focalizzati per portare valore, per portare soluzioni, in modo da poter catturare velocemente i benefici di avere più software nel processo della sanità e, soprattutto, di mettere al centro ancora una volta l'individuo, la persona. La sanità non è fatta per gli ospedali, è fatta per le persone, per le persone che sono i pazienti, per le persone che sono i medici, per le persone che sono parte di questo processo. E questo significa anche attivare alcuni strumenti, alcuni processi, alcune metodologie che sono proprie del mondo consumer, le persone possono usare gli stessi strumenti, per esempio office, per esempio msn, per esempio explorer, che usano normalmente, per tenere in mano il loro destino per quanto riguarda la loro salute e in caso, naturalmente è auspicabile, di assenza di problemi, il loro benessere. Quindi questo è un esempio. Un altro esempio, e arrivo alla conclusione, è quello del mondo dell'education, del mondo della scuola, del mondo dell'università. Qui abbiamo obiettivi ambiziosi, se posso dire, non tanto e non solo negli anni della formazione in senso stretto, cioè per i giovani, ma anche dopo, negli anni, per esempio della terza età, o magari anche di quelle successive. Noi ci siamo resi conto che bisogna fare uno sforzo collettivo, qui siamo insieme ancora una volta in questo meccanismo di compartecipazione con un numero elevatissimo di organizzazioni Non profit attorno al mondo. Abbiamo erogato negli ultimi anni oltre trecento milioni a loro per fare dei progetti insieme, ci siamo resi conto che oggi solamente un miliardo di persone su sei usa l'informatica. Allora ci siamo posti l'obiettivo, anche lì abbiamo fatto un progetto, un piano per arrivare a un altro miliardo. Come si fa ad arrivare a un altro miliardo? Bisogna farlo insieme agli altri. E anche questo è un progetto molto, molto ricco, che va sotto il nome di "Unlimited Potention". Per quanto riguarda in senso più stretto il mondo dell'education, qui noi abbiamo un progetto che si chiama "Partners in Learning", ci abbiamo investito duecentocinquanta milioni, fino ad ora, è attivo in oltre cento Paesi e ha coinvolto cinquantasette milioni di studenti e, soprattutto, ha coinvolto un numero molto elevato, circa tre milioni di insegnanti, ottocento mila dei quali hanno ricevuto la certificazione sul livello di competenze acquisite sulle nostre tecnologie. Quindi questo significa creare una macchina che tocchi i numeri, per carità, gocce nel mare, però parliamo sempre di decine, centinaia di milioni e abbiamo, questo lo dico perché gli italiani si sono fatti molto valore, lanciato già da cinque anni, ogni anno si ripete, una gara, "Imaging Cup", per studenti su tecnologie software più innovative e gli italiani ogni anno si qualificano ai primi posti; questo coinvolge ogni anno circa sessanta, settanta mila studenti in tutto il mondo, quindi questo è un meccanismo. Allora la conclusione qual è? La conclusione di questo ragionamento è che l'innovazione non è una cosa nel buio di una stanza: innovazione è impatto, innovazione è avere un effetto, "innovation is deployment" si dice in America, cioè è effettivamente averla messa in atto, e quindi avere creato degli effetti e dei risultati. L'innovazione si deve tradurre in qualche cosa, si deve tradurre in cambiamento, si deve tradurre in climi sociali diversi, si deve tradurre in rapporti diversi fra le persone e purtroppo si traduce anche, come dicevo prima, in differenze, in distanze e allora bisogna avere, quando si innova, un'attenzione molto molto forte a non aumentare le distanze e quindi avere sempre un

compartimento forte nella propria mente che tiene conto di questo. E per concludere direi che l'innovazione poi, alla fine, siamo noi. Ho esordito parlando della centralità delle persone: l'innovazione siamo noi con la nostra ansia di fare di più, di fare meglio, con la nostra ansia di realizzare il potenziale che abbiamo; noi usiamo molto questa definizione di realizzare il potenziale, quindi se posso dare un suggerimento, soprattutto e in particolare ai giovani, è quello di non lasciarsi scoraggiare, anche se è vero che siamo in un Paese che è un po' più indietro. Mi ha mandato un sms, mentre entravo qui, il mio amico Guaraldi che ho visto adesso qui in prima fila, che mi diceva, adesso lo vado a riprendere perché è bello, mi diceva: "L'innovazione nasce dalla certezza che Dio ha già previsto tutto, anche i nostri ritardi". Quindi anche se siamo in ritardo non dobbiamo scoraggiarci. Credo che i giovani debbano usare tutte le opportunità, il Meeting è una grandissima opportunità, di crescita ed è anche capacità di capire il valore del cambiamento. Quindi io dico ai giovani: buon viaggio! Buon viaggio verso il vostro futuro, siate protagonisti del vostro futuro! Grazie.

**MODERATORE:**

Grazie mille, mi chiede un cenno Giovanni.

**GIOVANNI BERTOLONE:**

Velocissimo, tra l'altro a neanche farlo apposta si aggancia perfettamente alla conclusione di Paolucci. Faccio una sola e breve citazione: "Intervenire in un disegno, vuol dire avere coscienza del disegno, perciò avere coscienza di cosa significa intervenire a quel punto del progresso". Questa è una citazione presa dal libro "*Uomini senza patria*", per dire sostanzialmente questa frase semplicissima: spesso la mentalità comune parte da quello che dovrebbe essere e siccome quello che dovrebbe essere è la perfezione e noi siamo inadeguati, allora da lì nasce il pessimismo rispetto alla situazione che uno ha nella vita piuttosto che nella impresa. Invece estremamente importante è partire da quello che c'è, perché partire da quello che c'è significa scoprire che c'è già tantissimo e che è possibile progredire, magari imperfezione dopo imperfezione, successo dopo insuccesso, fatica dopo soddisfazione. È una posizione umana più adeguata a quello che è il desiderio dell'uomo e che ci fa diventare effettivamente protagonisti.

**MODERATORE:**

Bene, ringrazio tutti voi per il tempo, per questo pezzo della vostra vita che ci avete dedicato. Mi auguro che, come è stato per me, le testimonianze che abbiamo sentito, le esperienze che ci sono state raccontate, ci siano di spunto per la nostra vita, per la quotidianità, per ciò che affronteremo da domani mattina, ci siano di spunto e di provocazione. Volevo chiudere riprendendo un punto che Raffaello Vignali, il nostro ex Past President, citava nel suo libro, nel libro sull'innovazione: "L'innovazione nasce da qualcosa che viene prima dell'economia e della tecnologia, l'innovazione nasce sempre da una tensione dinamica dell'uomo verso qualcosa di più grande". "L'educazione è realmente l'unica condizione possibile per poter affrontare la realtà, è introduzione alla realtà totale, cioè lo sviluppo di una totalità di dimensioni dell'individuo e di una totalità di rapporti con la realtà, che vuol dire guardare agli scenari, guardare alla realtà, ai bisogni inespressi, guardare tutto



ciò che la realtà ci mette sotto il naso, liberi, liberi dai pregiudizi e dai preconcetti che sono il peso che costantemente grava su di noi; è il quotidiano è il fatto di sederci, di aver raggiunto quell'ipotesi di successo o di soddisfazione tale per cui l'indomita battaglia alla ricerca della propria soddisfazione, della soddisfazione del cuore, viene meno".

L'attenzione che è stata messa sul tema dell'educazione, sul tema della formazione dice della percezione di un bisogno. È come se nel momento in cui terminiamo le scuole, per noi non ci sia più nulla da imparare, ma quello che ci hanno testimoniato oggi è che tutti i giorni della vita si impara dalla realtà, occorre che le imprese in primis diventino questo luogo, il luogo di una scuola, di una formazione a guardare la realtà per il positivo che cela, che nasconde. Guardare allora il mercato, i clienti, tutto ciò che loro desiderano, guardare le tecnologie, tenere gli occhi spalancati senza dimenticare nulla. Occorre educarci in questo, occorre educarci ad aderire sempre di più alla realtà per conoscere e per cambiare e non è una questione anagrafica, perché noi tutti abbiamo incontrato uomini per cui la giovinezza era evidente che era una dimensione del cuore; avevano ottant'anni, ne avevano sessanta, ma erano molto più giovani di ragazzi di vent'anni. Quindi, l'innovazione non riguarda solo i giovani, riguarda ciascuno di noi, indipendentemente da quando siamo nati e ci riguarderà fino all'ultimo giorno della nostra vita, perché l'innovazione non può che essere la continua e mai doma ricerca della soddisfazione dei desideri del nostro cuore. Grazie.