

## **SEMPRE NUOVO, SEMPRE MEGLIO, SEMPRE DIVERSO. INNOVAZIONE A QUALE SCOPO?**

Ore: 15.00 Sala Neri GE

Partecipano: **Enrica Giorgetti**, Direttore Generale di Farindustria; **Pietro Scott Jovane**, Amministratore Delegato di RCS; **Antonio Mastrapasqua**, Presidente INPS; **Andrea Zappia**, Amministratore Delegato di Sky Italia. Introduce **Bernhard Scholz**, Presidente della Compagnia delle Opere.

### **BERNHARD SCHOLZ:**

Buongiorno a tutti, benvenuti a questo incontro sul tema "Innovazione". La parola innovazione sicuramente è una delle parole più inflazionate di questo momento, anzi da un po' di anni. Prendiamola positivamente: vuol dire che è una cosa importante della quale bisogna parlare, perché di fatto è tutt'altro che scontato cosa significhi "innovare". Vi sono alcune considerazioni generali, generiche, che possiamo fare, che bisogna innovare processi, prodotti, servizi, organizzazione. Però che cosa questo voglia dire nello specifico è tutto da vedere. Questa è la ragione per la quale da un po' di anni facciamo quasi in tutti i Meeting un incontro su questo tema. Lo riteniamo infatti assolutamente decisivo, riteniamo anche che la cosa più utile per promuoverlo sia di poter confrontarsi con esperienze di innovazione. Perché non esiste un modello di innovazione che possiamo applicare, ma esistono diverse modalità con le quali deve essere affrontato a seconda delle diverse situazioni. Ognuno può essere aiutato attraverso un paragone, un confronto che gli permetta di vedere, paragonandosi con un'altra esperienza, il potenziale innovativo dentro la sua realtà, che può essere, come vedremo, pubblica, privata, associativa, qualunque realtà sociale sia. Sempre esiste la necessità di cambiamento, che è per un certo verso sinonimo della parola innovazione. Quindi, sono molto contento di poter dare un benvenuto particolare a Enrica Giorgetti, Direttore Generale di Farindustria, a Antonio Mastrapasqua, Presidente dell'INPS, a Pietro Scott Jovane, da due mesi Amministratore Delegato di RCS, e a Andrea Zappia, Amministratore Delegato di Sky Italia. Iniziamo - *ladies first* - con Farindustria. L'industria farmaceutica è proprio quella industria che più di tutte le altre dipende dalla ricerca come fonte di innovazione. Sappiamo però bene tutti che la ricerca costa. L'innovazione in questo settore richiede investimenti forti, durevoli, lungimiranti, sempre con un tasso di rischio elevato, perché io non ho all'inizio la certezza che quella ricerca che inizio porterà anche i frutti. In Italia sono impiegati 6000 ricercatori nelle aziende farmaceutiche, delle quali più della metà sono donne, quindi un settore particolarmente interessante da questo punto di vista. E, se mi sono informato bene, nel 2011 sono stati investiti 1250 milioni di euro. Quindi a lei la parola per illustrarci che cosa voglia dire innovazione in un momento di crisi, dove tutto però dipenderà sempre dalla qualità della ricerca.

### **ENRICA GIORGETTI:**

Grazie. Come ben diceva lei in partenza, la farmaceutica ha nel proprio DNA il bisogno di innovarsi, e quindi di ricercare, perché senza la ricerca non si producono farmaci nuovi e di conseguenza verrebbe meno la funzione dell'impresa farmaceutica. Quindi, da questo punto di vista, i numeri che lei ha dato sono significativi, però li deve correggere un pochino al rialzo, cioè i ricercatori in questo momento sono 7000, e non 6000, e gli investimenti che sono stati fatti dalle imprese farmaceutiche - perché naturalmente le rappresento tutte, nazionali e multinazionali - sfiorano i due miliardi, cioè sono circa un miliardo e novecento, che rappresenta il 9% degli investimenti in ricerca nel nostro Paese, facendo il confronto con tutti gli altri settori. Un'altra cosa che forse va sottolineata è che l'industria farmaceutica in quanto tale finanzia il 90% di tutta la ricerca sui medicinali,

compresa la ricerca che fanno gli enti pubblici, cioè gli ospedali, le ASL, i centri di ricerca e la università pubbliche. Perché, come sapete, tutto il processo di ricerca è un processo molto lungo, può arrivare anche fino a 15 anni per scoprire un farmaco nuovo dopo varie fasi di sperimentazione, e quando finalmente si conclude la terza fase, all'inizio della quarta fase si può avere l'autorizzazione al commercio, ma è ancora una fase sperimentale, persino la quarta fase quando hai già l'autorizzazione al commercio, e dunque, se succede un episodio negativo su un paziente in quella fase, il farmaco viene immediatamente ritirato dal commercio. Dunque è un'attività ad altissimo rischio, che richiede molti anni di lavoro e anche molti soldi perché, per sviluppare un farmaco, si può arrivare anche a spendere un miliardo. E dopo che hai speso il miliardo, può capitare quell'incidente che purtroppo può succedere nella fase di ultima sperimentazione, e quindi si annulla tutto, perché il farmaco viene ritirato dal commercio. Quest'anno, durante le brevi vacanze che più o meno tutti noi abbiamo fatto, mi ha colpito un'agenzia di stampa che diceva: "Agosto nero per la ricerca". Pensate che, nella terza fase, cioè nella fase immediatamente precedente l'autorizzazione al commercio, sono state annullate, cancellate, quindi sono sparite tutte le attività di ricerca relative a quattro patologie importantissime sulle quali si stava per raggiungere il traguardo, perché eravamo già alle soglie dell'autorizzazione al commercio. Uno riguardava l'Alzheimer, l'altro riguardava l'epatite C, un altro riguardava il tumore al pancreas, e un altro riguardava il colesterolo. Purtroppo sono quattro patologie che sono le patologie del momento, perché soprattutto l'Alzheimer è una patologia che colpisce la popolazione anziana, che è una patologia sempre più diffusa e sulla quale le industrie farmaceutiche stanno cercando di lavorare. Tra l'altro, vorrei sottolineare una cosa che non è secondaria: il nostro Paese - è un dato noto ma vale la pena ricordarlo - è il secondo Paese per longevità dopo il Giappone. Questo significa che, in un contesto economico attuale, dove noi in Italia, per fortuna, abbiamo un sistema universalistico, e quindi un sistema che garantisce a tutti l'assistenza sanitaria, abbiamo anche una popolazione molto anziana, che è la popolazione che richiede anche più investimenti sulla ricerca, perché negli ultimi due anni di vita si consuma più della metà di tutto il sistema sanitario che si è consumato negli anni precedenti. Di conseguenza, a proposito di innovazione, qui bisogna riflettere su un modo nuovo per affrontare questa situazione italiana che è bella da tutti i due punti di vista, che abbiamo la vita più lunga e abbiamo anche un sistema universale che garantisce nello stesso modo a tutti la copertura. Però manca il terzo pilastro, cioè manca quello che una volta avevamo a disposizione, e che era la finanza pubblica, oggi abbiamo tutti bisogno di risparmiare, sono cambiati i paradigmi. Quindi la necessità di innovare, secondo me, si deve orientare molto anche su nuove forme di gestione di questa organizzazione italiana, che ha molti aspetti positivi, che però devono essere un po' ripensati in funzione della realtà economica che stiamo vivendo. Posso aggiungere una cosa importante perché diceva giustamente come stimolo: "Di che cosa avete bisogno? Avete bisogno di finanziamenti per fare la ricerca". Bene, io dico, in questo contesto è utile dire che abbiamo bisogno di finanziamenti, soprattutto per l'industria farmaceutica in generale, ma in particolare nel nostro Paese, perché io sono orgogliosa quando dico che l'Italia è il secondo Paese produttore di farmaci in Europa. Noi siamo un Paese manifatturiero di farmaci, noi siamo un Paese dove la ricerca si fa e si producono i farmaci, non siamo solo un grande mercato. Allora, se noi siamo un Paese manifatturiero basato sulla ricerca - perché la nostra industria è basata sulla ricerca -, noi non possiamo perdere questo patrimonio. Questo è un patrimonio che in un momento di crisi può essere assolutamente valorizzato. E un altro dato importante rispetto agli altri Paesi europei, è che in Italia il 40% delle industrie farmaceutiche sono a capitale italiano, e abbiamo molte industrie italiane che sono anche multinazionali, e il 60% delle nostre industrie, invece, è a capitale multinazionale. Quindi siamo un Paese che ancora attrae investimenti dall'estero, ma

quello che conta - e qui rispondo alla domanda su che cosa ci serve - è che abbiamo bisogno di un contesto favorevole all'impresa, abbiamo bisogno di un contesto favorevole alla ricerca. E in che cosa consiste questo contesto? Ad esempio, bisogna creare delle regole che facilitino queste attività. E' vero che la ricerca nostra si svolge nell'area della salute, e dunque è l'area più delicata che ci sia, e quindi è giusto che sia regolamentata, ma spesso i problemi burocratici, le sovrapposizioni di competenze, di enti che operano su questo processo di autorizzazione, veramente scoraggiano l'investitore che vuole venire in Italia a fare ricerca, e nello stesso tempo scoraggiano anche le stesse industrie italiane che operano nel nostro Paese e che sono loro stesse a capitale nazionale. Dunque, quello che conta sono regole certe che valgono forse molto di più di incentivi economici. Poi è chiaro che conta anche avere, ad esempio, un contesto favorevole al *venture capital*, perché sulla ricerca bisogna anche pensare di scommettere, di investire. In Italia lo sappiamo, tradizionalmente non è mai decollato il *venture capital*, però questo è un altro aspetto che secondo me è importante. Poi c'è tutto il tema dei giovani, dei ricercatori che andrebbero aiutati a svolgere il loro lavoro attraverso contratti più semplici, ecc., cose che riguardano più in generale l'attività e l'indirizzo dei giovani al mondo del lavoro. Ma un'altra cosa che volevo sottolineare è che anche la ricerca si innova. Nel mondo farmaceutico la ricerca ha cambiato pelle. Da pochi anni, dal 2005 sostanzialmente, ha cambiato pelle perché le industrie - e questo è il cuore del tema che si vuole sottolineare - si devono adattare alle situazioni. Non ci sono più i grandissimi centri di ricerca che c'erano prima. Una volta le industrie avevano enormi centri di ricerca dove concentrare tutta l'attività di ricerca per le varie patologie. Oggi questi centri sono per lo più smantellati, non solo in Italia, ma nel mondo, e la ricerca, invece, viene effettuata in rete, cioè noi usiamo dire che, in pratica, l'industria insegue la ricerca. Vengono utilizzati piccoli centri di ricerca, che magari si occupano di una patologia che interessa quell'azienda, e questi centri di ricerca possono essere in America, in Australia, in Italia, in qualunque parte del mondo: questi ricercatori vengono messi in rete, e tra di loro si mette a fattor comune il lavoro che stanno facendo, quindi si fa sinergia. È chiaro che questi piccoli centri di ricerca, certe volte fatti di due ricercatori, devono poter essere aiutati a svolgere quell'attività. Ecco perché dicevo il contesto favorevole, aiutare i giovani anche a indirizzarli sulla ricerca è molto importante perché poi, se fanno qualcosa di interessante, le aziende li vanno a cercare, sono le aziende che li vanno a cercare, che li inseguono. Dunque, anche la ricerca cambia pelle, si innova continuamente, e questo è, secondo me, un tema molto interessante da seguire, perché ha veramente fatto cambiare la struttura delle aziende farmaceutiche nel mondo. Un altro aspetto, quello delle biotecnologie. Sono nate tantissime piccole aziende biotecnologiche, fatte di poche persone che sono specializzate su un segmento specifico di una patologia, e queste lavorano da sole finché possono, poi arriva la grande azienda che capisce che quella ricerca può essere utilizzata e vengono coinvolte in una rete più ampia. Quindi, mettendosi insieme si moltiplicano le possibilità di trovare la soluzione e di arrivare quindi ad una nuova terapia. Quindi è molto interessante capire che le aziende farmaceutiche in particolare, sono aziende molto dinamiche, hanno una capacità ed una velocità di cambiamento che è sostanziale, si può dire, alla propria attività. Ecco perché dico che il DNA dell'azienda farmaceutica è la ricerca. Parliamo un attimo di un altro tema, che però è collegato al nostro, che è quello della sanità. Come dicevo prima, abbiamo problemi perché siamo un Paese anziano, abbiamo un sistema universalistico, ecc. Qui si parla di innovazione, ma c'è molto da fare dal punto di vista delle cose da innovare nel nostro sistema complessivo relativo al Servizio Sanitario Nazionale. Per esempio, si possono prendere delle *best practice* che già ci sono, per esempio il settore farmaceutico che rappresenta solo il 15% di tutto il finanziamento del Sistema Sanitario Nazionale e che però è un sistema, quello farmaceutico, molto monitorato, abbiamo un tetto di spesa, abbiamo delle procedure di verifica e di controllo, quindi dal nostro punto di

vista noi, se spendiamo di più ripianiamo, dunque possiamo chiamarci una *best practice*. Peccato che ogni volta che c'è da risparmiare si taglia solo lì, perché siamo gli unici visibili. C'è tutto un altro mondo nella Sanità, che non è assolutamente monitorato, allora bisognerebbe ripensare a tutto, utilizzando molto, per esempio, l'*e-government*; noi ce l'abbiamo, perché le farmacie sono messe in rete direttamente con le Regioni e ogni farmaco che vendono viene immediatamente comunicato alla Regione, in modo tale che alla fine del mese si sa quanto il farmaco è costato al SSN. Tutto questo potrebbe essere utilizzato anche in altri ambiti della Sanità. Quindi credo che il nostro sia un esempio abbastanza virtuoso da questo punto di vista e credo che se si vuole essere innovativi bisogna essere anche coraggiosi.

#### **BERNHARD SCHOLZ:**

Mi permetto di sottolineare che l'esperienza di mettere in rete la ricerca, se lo fanno i grandi, potrebbe valere anche per i piccoli, perché le piccole e medie imprese che evidentemente non hanno la capacità di investimenti forti sulla ricerca, su questo modello potrebbero fare qualcosa e qualcuno lo sta già facendo: ci sono già degli esempi di piccole e medie imprese che insieme sostengono un ufficio di ricerca, un laboratorio, per esempio sulla ricerca dei materiali.

Bene, il sottotitolo di questo incontro è "sempre nuovo, sempre meglio, sempre diverso" se c'è una realtà, in generale in Europa ma anche in Italia se ne parla anche molto, che sembra il contrario di tutto questo è la pubblica amministrazione. Però anche nella pubblica amministrazione qualcosa si muove e talvolta anche in modo sorprendente. La parola ad Antonio Mastrapasqua.

#### **ANTONIO MASTRAPASQUA:**

Grazie Presidente, grazie a tutti voi. Io cercherò in poche parole di portare una esperienza di un cosiddetto manager privato che sta svolgendo, per un periodo determinato, un ruolo nel pubblico e che ha tentato di applicare nel pubblico, nella più grande azienda pubblica del Paese, l'INPS - oggi è il più grande ente pubblico, il più grande ente di servizi d'Europa, quindi immaginate che cosa amministriamo - qualche metodologia, soprattutto rispetto alle innovazioni. Qualche numero: l'INPS intermedia annualmente circa 800 miliardi di euro - quindi è un numero non da poco, presenta il PIL di tre, quattro piccoli Stati europei messi insieme -, ha 35 mila dipendenti e questo è importante perché è un terzo dei dipendenti della Germania e la metà di quelli francesi; questo è importante perché siamo bravi a parlar male delle cose italiane, mentre questo è un esempio dove con meno persone stiamo facendo molto meglio. L'INPS offre più di 300 servizi perché è l'unico ente al mondo che unisce tutta la previdenza e tutta l'assistenza insieme, quindi si va dalle pensioni alla cassa integrazione, all'invalidità. Quattro anni fa, quando ho assunto la presidenza, sicuramente c'era un problema di crisi che si cominciava ad avvertire, ma c'era sicuramente il blocco del *turn over* e quindi l'impossibilità di fare assunzioni e una domanda di servizi e iniziative del Governo che incoraggiavano nuove attività sull'istituto che avevano una doppia scelta: o rinunciare e fare le cose male o tentare di innovare. Prima la dottoressa Giorgetti ha detto: "Ci vuole coraggio". Ecco, tante volte sono stato accusato di essere quasi un temerario per le cose proposte dentro l'INPS, infatti ho tentato di dire: tentiamo di fare una sterzata, cioè portiamo tutto l'istituto in pochi mesi, in 18 mesi, a una telematizzazione totale ed esclusiva. Ecco, posso dire con grande orgoglio, sia del Presidente ma anche dei 35 mila dipendenti, che il 1 agosto di quest'anno, quindi 23 giorni fa, l'INPS è totalmente telematizzato. Quindi se uno va allo sportello non dico che viene rifiutato, ma sicuramente non viene servito, perché tutto quello che si poteva fare allo sportello oggi si fa via telefono, via computer o via intermediaria. Questo è nato dall'esigenza di avere non più tutto il personale impiegato nei servizi. Le persone venivano

in sede 2,7 volte di media; ovvero tu andavi in sede, dimenticavi il codice fiscale, poi tornavi, forse l'impiegato non era all'altezza, poi tornavi l'ultima volta e finivi per compilare la domanda. Quindi la media era di 2,7. Immaginate: l'istituto intermedia il 100% dei cittadini, perché da quando tu nasci devi iscriverti all'INPS, ahimè anche quando c'è la reversibilità, quindi immaginate dentro il contenitore INPS quante pratiche si fanno, 30 milioni di singole pratiche annue, che sono un numero incredibile. Web, abbiamo detto, e *contact center*. Immaginate che in Europa il livello di telematizzazione della pubblica amministrazione è il 35%, in Italia è il 15%, quindi meno della metà; l'INPS è il 100%. Queste sono le percentuali.

Over 65: tra nostri utenti telematici, gli over 65 rappresentano all'incirca il 20%; quindi, quello che si diceva, che dentro il *digital divide* ci sarebbe stato il problema delle persone diciamo un po' più grandi, che non avevano capacità, si sta rivelando esattamente il contrario: le persone più grandi utilizzano i mezzi telematici in adeguata misura. Qualche numero per far comprendere che cosa è successo. Il portale del web, nel 2008, aveva 64 milioni di visite, nel 2012 ne ha 350 milioni, dopo tre anni e mezzo. Le pagine visitate nel 2008 erano 1 miliardo e 300 mila - l'INPS è un po' grande -, nel 2012 sono più di 3 miliardi, e così via.

Il 70% di queste persone che si rivolgono telematicamente cercano un servizio, quindi non è una visita per cercare un'autovettura e vedere di quale colore, ma serve un servizio, quindi io mi collego al sito dell'INPS, vado a cercare l'INPS perché ho bisogno di qualcosa, ho bisogno di una maternità, di una malattia, una cassa integrazione, di una pensione, di un'invalidità. Quindi ecco, immaginate che quando io chiedo qualcosa di questo genere non ho la pazienza di aspettare come se dovessi fare un viaggio di piacere, perché è chiaro che io ho un bisogno reale. In questi anni della crisi, tutto il settore della cassa integrazione, ovvero dell'assistenza al reddito, è chiaro che aveva anche una componente di tempi, un mio ritardo sarebbe stato un ritardo per pagare un mutuo, fare la spesa, quindi è chiaro che la telematizzazione non era più diciamo un fatto di cultura, ma era un fatto di bisogno. Che cosa è successo? Dei 30 milioni di pratiche che ogni anno l'INPS svolge nel periodo transitorio, già oggi siamo a più di 23 milioni di pratiche svolte telematicamente. Quindi non più carta e non è semplicemente mandare un pdf telematico: noi abbiamo fatto un sistema che consente al cittadino di entrare nei sistemi. La telematizzazione sta dando un semilavorato ai dipendenti, perché inserendo io i dati, mettendo quello che voglio, mettendo quello che sono, controllo se il codice fiscale corrisponde al cognome, controllo i dati e comincio a chiedere meno cose rispetto a quando, alla persona che si recava allo sportello, si diceva: "Lei ha fatto il militare, me lo dichiaro". No, io mi collego ai centri dell'esercito italiano così come mi collego ad altre amministrazioni.

Malattia: chi di voi ha vissuto in questo ultimo anno e mezzo sa che c'era una legge di quasi dieci anni fa, inapplicata, sul certificato di malattia on line, da quest'anno, da un anno e mezzo, il totale di certificati di malattie viene mandato on line. Una rivoluzione epocale per il Paese: si è passati dal medico che veniva a casa o in studio e compilava qualcosa di incomprensibile a un flusso che invece diventa totalmente leggibile e che fa sì che, mentre prima io ricevevo 12 milioni di certificati medici cartacei e ovviamente non potevo mai mandare una visita medica, perché dal tempo della raccomandata al tempo dell'acquisizione la persona era già guarita, oggi, nel momento in cui il medico mi manda il flusso, dopo un minuto io lo giro all'azienda e dopo lo stesso tempo io posso mandare la visita fiscale. Quindi immaginate che cosa è successo in un anno e mezzo, ma cosa è successo anche sulla riduzione dei costi: fino a un anno fa, chi si ammalava si ammalava come nel 1800, quindi da malato doveva andare alle poste, fare due raccomandate, più telefonare al datore di lavoro. Quindi immaginate che follia. Le raccomandate erano a carico del lavoratore, oggi è zero, quindi 350 milioni di raccomandate in carico ai lavoratori da un anno non si pagano più.

Ecco, vado veloce e racconto invece qualche piccolo aneddoto. Immaginiamo la cassa integrazione erogata attraverso un messaggino telefonico, può sembrare una banalità, si fa una domanda on line, io ti avviso e entro 48 ore diamo la cassa integrazione on line. Così come tantissime altre cose. L'invalidità civile: prima era qualcosa di intermediato non sempre correttamente, oggi con la domanda on line è perfettamente sempre tracciata e vista. Voi direte, il lavoro domestico: "Beh allora, il presidente Mastrapasqua ha fatto queste cose quando si recava presso le sedi istituzionali o presso i posti dove ci stanno i cosiddetti *stakeholders* dell'INPS, ovvero politica e parti sociali, sarà portato in trionfo"; ecco, esattamente il contrario, perché questo è un Paese che oltre a fare dei convegni con dei titoli bellissimi come quello di oggi, è un Paese che poi vuole sempre fare di tutto perché quello che tutti chiedono non si realizzi. Per cui c'è una fascia di 60 milioni di persone che vuole e ha bisogno di un servizio, c'è una fascia di poche centinaia di persone che lavora e concepisce il servizio pubblico in senso spesso diametralmente opposto a quello che il pubblico vuole. Prima, per pagare una domestica, uno doveva andare dal consulente del lavoro e dire se aveva dormito, quanto aveva mangiato e poi andare in Banca a ritirare i contanti, compilare un conto corrente manuale, poi andare alla posta, pagarlo e poi finire in un mondo di carte che non finiva più. Il presidente Mastrapasqua cambia tutto, lo fa sui *mav*, sui *rid*, è tutto telematizzato, non più intermediari, sul sito si può compilare il *form* da soli, modificare costantemente il *mav*, quindi ti aspetti che siano tutti felici. Quando vai invece in qualche commissione cosiddetta autorevole e ti accorgi che hai quasi tutti contro, tu dici: "Qual è il problema?" Il problema è che quelle persone sono portatori di interessi particolari e micro rispetto agli interessi dei datori di lavoro dei domestici. Per cui Assocolf, per cui qualche strano consulente o quant'altro, combatte e continua a combattere tutte le innovazioni che l'INPS ha fatto e fa, per proteggere qualche piccolo potentato rispetto a 60 milioni di persone che, spesso e volentieri, di coloro che teoricamente li rappresenterebbero, non interessa niente. Tutto questo per dire "non si può fare", e questa forse è la cosa che dispiace più di tutto, perché se c'è riuscito l'INPS, che è il più grande ente d'Europa, è la dimostrazione che si può fare. Si può fare con numeri astronomici come quelli che ho letto prima, si può fare con numeri molto ridotti di personale e si può fare con investimenti anche abbastanza limitati. Però poi disturba questo, perché telematizzazione vuol dire tracciabilità, vuol dire trasparenza, vuol dire poter identificare chi ha che cosa e dove. A nessuno o a pochi fa piacere. Vi racconto due casi: l'INPS ha incorporato l'INP dal primo gennaio. INPS lavoratori privati, INP lavoratore pubblico. Voi direte: "Se l'INPS, che intermedia il lavoratore privato, che quindi è quasi dieci volte tutto il pubblico, se l'INPS ha fatto questo, immaginate il pubblico che sta parlando di agenda digitale e telematizzazione da tanti anni. Due numeri: INPS, 1 agosto, 100% telematizzato; INP, dal 1 agosto, 0% telematizzato. Ovvero il pubblico, quando amministra se stesso, è esattamente il contrario di quello che dice dovrebbero fare i privati. INPS: il 100% dei datori di lavoro manda i flussi cosiddetti "emensi" all'istituto obbligatoriamente, chi non me li manda io lo perseguo; l'INPDAP anche questo mese ne manda una percentuale, non del 100 %, perché tanto cane non mangia cane. Per essere chiaro. Si può fare, si deve fare, ma è una scelta culturale, perché quando abbiamo combattuto per fare il certificato medico on-line, io ricordo una violenza anche verbale da parte dell'Associazione dei medici che non avevo neanche io immaginato potesse esistere. Dopo due anni, leggo che l'Associazione dei medici sta vendendo le "app" per mandare i certificati on-line con grande entusiasmo. Bisogna avere la forza di volontà e la forza di resistere ai condizionamenti. Confesso che non è facile, le ferite fanno male, però dimostrano che, se si lavora per i cittadini e per quella fascia non protetta da qualcuno, qualcosa si riesce ad ottenere. Grazie.

**BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie. Mi sembra molto illustrativo anche dal punto di vista del coraggio. Lei ha parlato della scelta culturale che bisogna fare per innovare, però ci sono anche delle innovazioni tecnologiche che comportano poi trasformazioni culturali e questo l'abbiamo visto soprattutto nel mondo delle così dette nuove tecnologie, soprattutto in tutto il mondo dei PC che è stato introdotto dall'azienda per la quale aveva, fino a pochi mesi fa, responsabilità Scott Jovane. Lo ricordo ancora, adesso abbiamo parlato dell'INPS, non voglio fare il vecchio di turno, però io la mia tesi non l'ho scritta sul computer, l'ho scritta ancora sulla macchina da scrivere. E' quindi solo per dire che lì c'è stato una vera e propria rivoluzione, che noi abbiamo digerito con una certa facilità, però il paragone ci dice quanto è cambiato il mondo in pochissimi anni, se guardiamo la storia in una certa distensione più ampia. Adesso, nella nuova veste di amministratore delegato di RCS, sicuramente la spinta innovativa che è stata inerente nella prima responsabilità si porterà avanti. E' possibile innovare questo mondo senza togliere quelle tradizioni culturali che comunque fanno parte dell'ossatura di un Paese?

**PIETRO SCOTT JOVANE:**

Grazie per questa introduzione, grazie per l'invito al Meeting. E' la mia prima volta qui e debbo dire che è un'esperienza energetica, è un'energia che si riceve e spero in qualche maniera di riuscire a trasferirne una piccola parte a voi. Io sto cambiando lavoro, come ha ricordato il Presidente, mi sono occupato in azienda di *information technology* fino a qualche mese fa e in realtà sono qui ad assolvere con piacere un impegno che avevo preso nel mio vecchio mestiere. In qualche maniera, però, per coerenza anche per il mestiere che sto andando a fare adesso, mi occupo di editoria, dove la sfida dell'innovazione è sicuramente ancora più interessante, proprio perché si deve trasferire quella che è la tradizione e la cultura, proteggerla e portarla nel nuovo mondo. Per questo la tematica diventa ancora più interessante per il mio sviluppo di carriera. Un collega mi ha passato un vecchio proverbio che dice "presto e bene raro avviene". Secondo la logica della curva o le cose vengono fatte bene e con calma oppure vengono fatte un po' velocemente, ma spesso in maniera imprecisa. Eppure se guardiamo per chi di noi ha figli, o nipoti, o se guardiamo come il mondo si è trasformato in questi anni, come tutto avviene apparentemente in maniera molto veloce e apparentemente in maniera forse perfetta, ecco noi ci sentiamo un po' tutti a disagio, perché ci riteniamo sempre un po' rallentati o meno precisi rispetto a quello che la tecnologia sembra portare nella vita di tutto quello che ci sta intorno o almeno negli innovatori apparentemente tali, più veloci di noi. Devo dire che sono sempre, sia per il mio vecchio mestiere e in particolare per il nuovo che vado a fare, sono particolarmente scettico nell'osservare chi l'innovazione la mette sotto la cintura, se la porta a bordo immediatamente per il semplice motivo che questo è quello che deve avvenire, perché ciò sembra essere essenziale. L'innovazione invece ha un significato profondamente diverso, riguarda molto della nostra struttura mentale, spesso di una struttura aziendale, ha un significato nella nostra società. Se pensiamo a quello che ha detto il Presidente Mastrapasqua in merito per esempio a organismi molto complessi e difficili da trasformare come il mondo previdenziale e che invece si possono muovere con grande agilità, una volta che l'innovazione viene compresa e poi portata al suo interno, si vede che la definizione di innovazione non è semplicemente ciò che è nuovo ma è quel riuscire a identificare quelle idee che, se catturate e messe a servizio diciamo del fare, lasciano a cosa avvenuta qualcosa di sostenibile, qualcosa che ha una sua capacità di svilupparsi autonomamente e che non ha di nuovo bisogno di essere innovato, perché ha la capacità di sostenersi. Questo è il vero mestiere, secondo me, di chi fa innovazione. Se guardiamo agli ultimi anni, diciamo come mondo nel quale viviamo, nel quale siamo per alcuni aspetti beneficiati di farne parte, vediamo che questo è un mondo in cui le idee

possono prevalere più facilmente, dove abbiamo sicuramente un elemento conflittuale più basso, in cui le idee possono essere discusse con maggior libertà, dove c'è un maggior benessere che nel passato. Secondo me la fase di innovazione o almeno la visione sull'innovazione, in questo momento, ci permette di essere anche più attenti su quali sono le cose che veramente possono beneficiare di un'attenzione dal punto di vista dell'innovazione, della trasformazione, perché abbiamo il lusso di poter scegliere in questa fase. Quindi non qualunque cosa va innovata, ma solo quelle cose che in realtà hanno bisogno di una propria trasformazione. Il tema del Meeting è un tema veramente impressionante: la natura dell'uomo è rapporto con l'infinito e l'innovazione in qualche maniera sarebbe l'elemento che permette di parlare di questo. Per il lavoro che ho fatto io negli ultimi anni - ho sangue misto, provengo da diverse culture - quando penso all'infinito, mi viene da pensare a qualcosa di impreciso, così lontano che in realtà non è preciso. Invece, secondo me, l'innovazione permette di trasformare quell'orizzonte vago in uno molto definito e molto chiaro, proprio perché dà lo strumento di poter definire esattamente dove vuoi essere, a quali condizioni e attraverso quali scelte. Il mondo di cui facevo parte è tecnicamente dotato dell'infinito. Abbiamo tecnicamente, da questo punto di vista, un'infinità di risorse a disposizione, abbiamo la possibilità di raccogliere le migliori idee, però se non le finalizziamo e non pensiamo alla logica di efficienza, in realtà questa innovazione non ha un suo senso. Ecco, io lavoro da qualche mese in un'azienda che si chiama RCS, che è un gruppo editoriale molto importante, che ha una sua presenza in diversi Paesi. Prima lavoravo in un'azienda che si occupava puramente di tecnologia. Tutte le aziende, però, hanno un formato che è quello di riuscire a catturare tutte le idee che vengono fuori, spesso potenzialmente infinite, e di saperle sistematizzare al fine di renderle utili per il beneficio dell'organizzazione, per permettere all'azienda di evolversi, per permettere di sviluppare valore, di generare valore. In particolare, RCS rappresenta un'azienda che deve saper vivere la sua grande tradizione - un ruolo istituzionale molto importante per alcune sue testate, sicuramente per il mondo dell'editoria, ma anche per la parte della radio e la parte che abbiamo sulle televisioni - ma al tempo stesso deve riuscire a cogliere quello che sta avvenendo nel mondo dei lettori, in cui alcuni sono tradizionalmente amanti della carta e altri sono fenomenalmente innamorati delle nuove tecnologie, che permettono loro di continuare a informarsi sulle nuove piattaforme. E questo saper convivere in questi due mondi, miscelare questi due mondi, comprendere queste due dinamiche che avvengono, fa parte della sfida che ha la nostra azienda, ma in cui l'elemento chiave è saper rinnovare lì dove riusciamo a catturare le esigenze dei nostri lettori, clienti, utenti. Vi racconto brevemente una mia esperienza personale: ho due figli di otto e dieci anni, qualche mese fa, quando ho deciso di cambiare lavoro, ho raccontato loro che avrei cambiato lavoro e ho chiesto loro cosa ne pensassero. I miei figli, essendo piccoli, hanno visto il papà solo lavorare nell'azienda in cui lavoravo prima, che era dell'*information technology*. I figli mi dissero: è molto difficile capire perché stai cambiando lavoro, perché noi l'azienda per la quale oggi lavori (la mia precedente) è una azienda che noi usiamo negli oggetti che usiamo e quindi capiamo perfettamente cosa fai, mentre l'azienda per la quale vai a lavorare, sappiamo cosa fa (fa *il Corriere*, la *Gazzetta*), ma non la usiamo. E questo concetto di usare, anche se parliamo di informazione, parliamo di cultura, parliamo dello sviluppo della mente, della componente software di ciascuno di noi, è la vera sfida che ciascuno di noi ha in questo mondo in trasformazione. Ecco, il lavoro che devo fare è rendere i miei figli contenti della scelta che ho fatto, passare dall'hardware che loro usano al software che invece accenderà il loro futuro, mi auguro, attraverso la profondità del pensiero, attraverso la cultura e questo avverrà attraverso l'innovazione, la capacità di portare innovazione nel mondo di RCS. C'è una parte di questa platea che è fatta di giovani - ma il Meeting è fatto di giovani -, allora io guardo ai giovani con cui è più facile parlare di innovazione - e a volte è troppa appunto l'innovazione che viene fatta dai

giovani, perché c'è una minore attenzione all'efficienza, c'è una facilità di uso e quindi una minor gestione dell'efficienza -e dico: sono convinto che in questi giorni alcuni degli oratori che sono venuti qui vi hanno descritto, forse finalmente con trasparenza e chiarezza, quale è la complessità del Paese in cui viviamo, la sfida che riguarda il Paese, che probabilmente si presenta come un tema che verrà affrontato dalle nuove generazioni. Quindi, mentre probabilmente le generazioni precedenti guardavano al futuro con una malcelata attesa di poter accedere velocemente perché cose belle sarebbero successe, i giovani di oggi finalmente sanno da molti di noi che invece sarà molto difficile, perché lasciamo loro un mondo più complicato. La chiave di lettura per i giovani, secondo me, in questa fase, è duplice: è avere fiducia nelle proprie competenze, attraverso quella facilità che loro hanno di saper trasformare attraverso l'innovazione. Questo è il tema. Siccome le generazioni di oggi sono facilitate da questo punto di vista, devono avere il coraggio di pensare che buona parte del futuro che si costruisce verrà fatta da menti e da mani di giovani che oggi sono presenti in questa sala. Vi ringrazio.

### **BERNHARD SCHOLZ:**

Grazie a Scott Jovane. Visto che ho parlato di reminiscenze, parlo anche di questo: quando io sono nato, nel mio paese c'erano due televisori, uno era dal farmacista e l'altro era in una trattoria. I miei genitori andavano ogni tanto, di domenica, a guardarsi un film o l'unico telegiornale che veniva trasmesso. Oggi è completamente cambiato tutto. Abbiamo in quel settore, attraverso tutta l'innovazione che è successa, una libertà di scelta che prima evidentemente non c'era e io, provocando Zappia, faccio la domanda: ma tutta questa libertà, questa diversità, in che cosa porta un bene? Non c'è forse anche qualche esagerazione?

### **ANDREA ZAPPIA:**

Grazie per essere qui. È comunque questo, in Italia, un momento importante di dibattito per la nostra società, e i temi che stiamo affrontando lo confermano. Intanto do una risposta subito. Penso che la risposta sia: è tutto un bene. Poi però torno a spiegare perché, e volevo fare soltanto una breve premessa, partendo dal tema che ci è stato proposto oggi, quello che dice: sempre nuovo, sempre meglio, sempre diverso, a quale scopo? La realtà occorre separarla un po' in due: la prima parte è dentro di noi, quindi in realtà non è nemmeno dibattibile, e il sempre nuovo è quello che, da quando esiste l'umanità, ha apportato l'attenzione verso il cambiamento, la crescita e ci ha fatto essere oggi qui. La differenza è che, nell'ultimo periodo, ha accelerato brutalmente, ma è proprio dentro di noi la tensione umana al miglioramento, a trovare soluzioni. Diverso è invece il tema dello scopo, perché lo scopo è il vero motore di tutto questo e quindi diventa un tema interessante da affrontare perché senza uno scopo non esiste l'innovazione. Tutte le volte che noi cambiamo qualcosa lo facciamo con un obiettivo, con un problema da risolvere o con un beneficio da prendere. Questo è importante, perché se è vero per l'umanità e per i grandi cambiamenti che questo ci fa fare, è ancora forse più vero nelle aziende, dove lo scopo si chiama *vision*. Quando parliamo di Sky e raccontiamo la nostra storia, raccontiamo la storia di un'azienda che è nata in questo Paese nel 2003 e da allora non ha mai smesso di innovare costantemente, di cambiare, di mettersi in discussione, di investire, anche nei momenti più difficili come questi. Anzi, durante la crisi, si ha molta più opportunità di creare, di innovare, di cambiare. Quando le cose vanno bene, quando il vento è positivo, la brezza non ci fa porre problemi, è piacevole. È quando abbiamo un problema davanti che in realtà dobbiamo dare il meglio di noi, che dobbiamo per certi versi, in certi momenti, quasi ringraziare: la crisi ci dà costantemente la forza di poter cambiare. Anche oggi, quello che stiamo cercando di fare internamente, come sento anche dagli altri, è non delegare alla crisi la responsabilità dei nostri risultati, ma agire su

alcune cose sulle quali possiamo incidere. Quindi dobbiamo contribuire dove possiamo per migliorare. Questa tensione nasce, tornando al punto dello scopo, da quella che è la nostra visione, che sostanzialmente è dare una televisione migliore agli italiani ed essere la migliore televisione che c'è in Italia. Questo l'abbiamo fatto poi declinandolo in vari modi, perché che cosa vuol dire una televisione migliore può essere molto vago come definizione. Intanto la prima cosa è stato portare la scelta. La scelta è sempre positiva, perché la scelta dà potere a qualcun altro, fa uscire da una logica in cui qualcuno decide cosa noi guardiamo con dei palinsesti verticali in cui il potere è in mano a qualcun altro. Il passo iniziale è stato quello di allargare questa scelta, portando improvvisamente all'Italia molti canali, ma oggi la quantità non è più sufficiente. Se noi rimanessimo ancorati a quello che era il beneficio e lo scopo con cui siamo entrati all'inizio, dimenticandoci che l'obiettivo è la televisione migliore e non soltanto scelta, oggi saremmo fermi, saremmo molto perdenti, perché la scelta tramite internet e altre fonti è diventata infinita, è ancora più ampia di quella che potevamo portare noi. Allora il cambiamento si manifesta da una parte attraverso la qualità e quindi la televisione non è più soltanto televisione, ma è una televisione migliore, più bella, con maggiore qualità dei contenuti, con maggiore innovazione dei contenuti. Io sono molto orgoglioso per esempio del lavoro fatto dal team di *Sky sport 320* per le Olimpiadi. Per la prima volta, uno, sedendosi davanti alla televisione, aveva uno schermo con 12 quadratini dentro e sceglieva quale sport vedere, vedeva se c'era la bandierina per seguire un italiano, una medaglia, per vedere l'assegnazione della medaglia stessa. Lo si poteva vedere su un I-pad comodamente con lo stesso schermo, cliccando dentro lo schermo che si voleva vedere: questo diventava grande e si potevano vedere le classifiche, il medagliere, i risultati. Improvvisamente abbiamo fatto un cambiamento radicale e non si potrà tornare indietro. Questo è un'altra delle grandi caratteristiche del cambiamento: una volta avvenuto è una nuova base da cui partire. Ma abbiamo fatto anche altre cose, come serie, originali, tipo romanzo criminale con *X-Factor*. I contenuti rimangono comunque la spina dorsale di ciò che facciamo. Ma per una televisione migliore, ancora una volta, non basta più darne di più, dare la scelta, farla anche meglio; occorre seguire i bisogni dei nostri clienti, perché sono quelli, poi, che ci stimolano e ci indirizzano su ciò che è giusto fare. Abbiamo per esempio preso la televisione sganciata dal tempo, con il primo box che noi mettiamo dentro le case in cui uno può registrare, mettere in pausa, alzarsi, fare una telefonata, riprendere da dove ha lasciato e recentemente integrando, su questo box, i programmi fino a 2000 titoli disponibili in ogni momento. Tutto questo nasce perché c'è un bisogno. Il tempo forse è la risorsa che molto spesso è più scarsa nella nostra vita, e andare incontro a quell'esigenza diventa fondamentale, e il cliente e le famiglie lo riconoscono molto importante. Infine abbiamo slegato il vincolo della televisione dal luogo: prima c'era la farmacia e il bar, poi c'erano le case, poi c'erano le stanze dentro le case, oggi la televisione viene con noi, ce la portiamo dietro se vogliamo, con tablet, su un PC o su un telefono, perché è buono, perché lo vogliamo, perché ci consente di utilizzare meglio e godere meglio ciò che ci appassiona. Nel fare tutto questo percorso, abbiamo anche imparato alcune cose che in qualche modo ci fanno riflettere costantemente. L'innovazione è meravigliosa ma come sempre ha bisogno di uno scopo, per cui è critico che si rimanga concentrati su quello che è il nostro *call business*, la nostra attività. Spesso le aziende tendono a distrarsi su troppe cose. Si parlava di un suggerimento per le piccole-medio aziende, beh un suggerimento è questo: state molto focalizzate sulla vostra missione e non fatevi distrarre dall'innovazione per sé, perché l'innovazione per sé non esiste; c'è soltanto quella finalizzata ad un obiettivo. Bisogna sempre partire dai bisogni di qualcuno e non dalla nostra visione spesso sbagliata; viviamo dentro uffici, dentro situazioni che sono in realtà un po' auto dirette. Dobbiamo sempre ricordarci di sapere quello di cui il nostro consumatore, il nostro cliente ha bisogno e concentrarci su cose che fanno la differenza. Oggi, anche grazie alla rete,

all'innovazione così elevata, la tentazione di fare tante piccole cose è molto grande. Bisogna stare concentrati e fare le cose che veramente cambiano. L'innovazione deve essere per molti; uno dei successi che stiamo avendo, è che i nostri processi innovativi arrivano velocemente su tante persone. *Sky goal* l'abbiamo lanciato a marzo e ha oggi quasi un milione di clienti che già lo usano. Abbiamo oggi più di 4 milioni di clienti che guardano in alta definizione. La velocità con cui questo si realizza, diventa critica per il suo successo. Bisogna testarla bene prima di partire, perché molti la fan pagare ai clienti. Un punto importante è non scoraggiarsi davanti ai fallimenti; il fallimento è un fattore dell'innovazione. Se non c'è il fallimento vuol dire che non abbiamo rischiato abbastanza, che non ci abbiamo proprio provato. Questo culturalmente è uno dei più grossi freni che il nostro Paese ha. Noi definiamo il fallito come qualcosa di negativo. Negli Stati Uniti uno che non ha fallito è uno che non ci ha provato. E questo è un limite, perché poi abbiamo trasformato questo Paese in uno dei Paesi più conservatori del mondo, col terrore di prendersi qualunque tipo di rischio e col rifiuto al cambiamento, quando il cambiamento accade a prescindere dal fatto che noi vogliamo o meno. C'è un'onda che arriva: scelta nostra se starci sopra o farci travolgere. Io preferisco cercare di starci sopra ed è l'invito che continuamente facciamo e siamo i primi ad accettare che qualche persona che lavora con noi sbaglia in questo percorso, perché è fondamentale per farlo. L'ultimo punto sta nella disponibilità, che oggi la rete e la tecnologia ci dà e che credo sia molto efficiente, ad essere dei *fast followers* ed abbandonare l'ansia del "*not invented year*". Oggi in realtà è improbabile, con la diffusione dell'informazione, della cultura della conoscenza che esiste nel mondo, che inventiamo noi la singola cosa più *smart*. Sentivo prima il discorso delle reti: è critico, in realtà, perché si mettono a fattore comune, si impara, e oggi essere un *fast followers*, seguire velocemente quello che qualcuno ha fatto, rimanendo curiosi e innovando localmente, magari cambiando, aggiustando e migliorando, diventa assolutamente molto importante. Sono due i temi al di fuori di Sky, ma che noi abbiamo toccato dentro Sky, su cui mi piacerebbe soffermarmi un secondo: sono i temi dei giovani e del digitale, in parte già toccati precedentemente. Il tema dei giovani è assolutamente critico. Io ho una generazione, o forse più generazioni di giovani italiani che ancora non hanno avuto la chance di assumere il peso che in realtà dovrebbero avere e che sono il vero motore del cambiamento. Noi nella nostra industria parliamo di nativi digitali, cioè io sono un immigrato, come forse molti in questo tavolo, del mondo digitale; i figli di Pietro, i miei figli, invece, sono nativi di questo mondo e per loro il mondo è solo quello. Cominciano a toccare qualunque schermo con un dito, cercando di vedere cosa accade, e rimangono delusi se non succede nulla. Sono loro il vero motore ed è importante che si crei un ecosistema dove possano funzionare; ma è anche molto importante che loro prendano l'iniziativa. Credo che sia il tempo di una generazione un po' "*do it yourself*", che non aspetti da qualcuno che gli venga data una missione o un lavoro, ma che prendano in mano le cose.

All'università avevamo un libro che ci veniva dato ed era quello. Oggi se vogliamo abbiamo accesso a tutti i libri, possiamo andare a sentire le lezioni di Stanford University se abbiamo voglia di farlo, quindi la rete ci dà un accesso straordinario. Occorre che noi, che qualche hanno in più ce l'abbiamo, riusciamo a consentire ai più giovani di esprimere questo potenziale fantastico, e smettere di relazionarci con loro come quelli a cui insegnare qualcosa, e in realtà guardar loro come quelli da cui possiamo imparare qualcosa. Il tema del digitale: ci sono due punti che sono in discussione. Si è parlato molto di sviluppo della fibra ottica recentemente, che è assolutamente fondamentale per le aziende, ma l'Italia ha un problema ancora più grande, il *digital device*: ci sono ancora 50% delle famiglie che non ce l'hanno per la casa, neanche a due mega. Quindi prima di arrivare a pensare a 50 o 100, cominciamo veramente, e questo è critico per il Paese, a investire in questo. In Inghilterra Sky fa sia televisione che *broadband*. Nei periodi più

difficili per un consumatore, un cliente, una famiglia che magari perdeva il lavoro, cancellava per un po' la televisione, ma il broadband lo teneva. Lo teneva perché? Perché era lo strumento con cui avrebbe trovato un altro lavoro o ne avrebbe anche magari fatto uno in quel momento, sarebbe diventato per un po' *self employed*, avrebbe fatto un lavoro autonomo per un po'. Quindi è fondamentale che questo accada. L'altra cosa è che occorre anche che si prenda coscienza che tutta l'innovazione richiede una società e un mercato del lavoro molto più flessibile. Il processo di cambiamento va gestito, come il presente Mastrapasqua diceva prima, ci sarà sempre qualcuno che resisterà, il quale però alla fine non farà che rallentare un cambiamento che accadrà comunque, solo che accadrà dopo e quindi ci renderà meno competitivi. Meglio trovare dei sistemi che aiutino le persone a trovare un secondo scopo, un altro lavoro, un'altra attività o a cambiare quella che hanno per renderla di successo. In questi due ambiti credo che il digitale rivestirà un ruolo molto importante. Io concluderei su alcuni punti che per me sono importanti. Intanto ricordarci che l'innovazione è un mezzo e non un fine, e quindi dobbiamo tutti avere chiaro qual è lo scopo, il punto di partenza, perché altrimenti faremo un'innovazione che serve molto poco. Secondo, che l'innovazione è dannatamente veloce: ad oggi, l'i-Pad ha 27 mesi, eppure ormai lo utilizziamo come se fosse una cosa che esiste da sempre, lui e i suoi colleghi tablet. Ha bisogno di rete, di un ecosistema intorno; il digitale sicuramente aiuterà molto a creare delle reti, sarà fondamentale per le aziende medio- piccole per riuscire a sviluppare. Ha un'origine diffusa, prima si parlava di *venture capital* e, se ci pensate, le grandi aziende sono nate da un'innovazione fortemente *breakthrough*, rivoluzionaria. Quasi mai ne hanno avuto un'altra; la maggior parte dei casi, quelle stesse, la seconda cosa che hanno fatto l'hanno fatta male. Tante sono le piccole aziende che lavorano qui, e loro sono veramente credo un centro nodale fondamentale per l'innovazione. L'ultimo punto, e qui mi lego all'esempio presente di Mastrapasqua, è che l'innovazione dipende da noi, non da qualcun altro. Quindi o è qualcosa che veramente sentiamo e pensiamo sia critica e decidiamo di farla e decidiamo di non opporci, o altrimenti rischieremo come Paese di rimanere molto indietro. C'era una frase, molto bella di Mandela che diceva: "We are the people we are waiting for", noi siamo le persone che noi stavamo aspettando, tocca a noi fare la cose. Grazie mille.

#### **BERNHARD SCHOLZ:**

Bene io ringrazio chi ha parlato anche perché ha dimostrato una capacità innovativa, quella di dire tante cose importanti in poco tempo e in maniera comprensibile. Questo non è assolutamente scontato. L'ultima osservazione che voglio fare, è che i quattro esempi che abbiamo sentito sono stati tutti esempi di un cambiamento. Non dobbiamo illuderci, alcuni l'hanno accennato alcuni meno, tutti questi cambiamenti hanno avuto forte resistenza. Non è che quello che abbiamo sentito siano state delle passeggiate. Questi cambiamenti avvengono quando è molto chiaro, molto presente lo scopo, che può essere la salute, l'informazione, l'accesso, la velocità con la quale uno riceve poi la pensione a casa. Quindi questo scopo deve essere al centro, quindi l'innovazione nasce anche dal fatto che le organizzazioni, le imprese, non diventino autoreferenziali, non mettano al centro se stesse ma ciò che vogliono servire. Grazie perché siete stati qua, grazie a chi ha parlato.