



Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli
 XXXV Edizione
*Verso le periferie del mondo e dell'esistenza.
 Il destino non ha lasciato solo l'uomo*

BERNHARD SCHOLZ:

Buongiorno a tutti, buon pomeriggio e benvenuti a questo incontro nel quale parleremo di un tema cruciale per il futuro del nostro Paese, cioè delle sfide che devono affrontare le nostre imprese per essere presenti sui mercati globali. Il mondo è cambiato drammaticamente, le nostre imprese stanno cambiando, devono cambiare, devono cambiare ancora di più. I sindacati hanno un ruolo importante in questo cambiamento, così le banche: e quindi parleremo di questi temi con Raffaele Bonanni, Segretario Generale della CISL, con Brunello Cucinelli, Presidente, Amministratore Delegato e soprattutto fondatore della azienda Brunello Cucinelli, Mauro Moretti, che da maggio è Amministratore Delegato di Finmeccanica, e Flavio Valeri, Presidente del gruppo Deutsche Bank Italia.

L'Italia è il secondo Paese esportatore europeo dopo la Germania, è un Paese ancora abbastanza industrializzato, abbastanza produttivo anche se sta perdendo quote produttive ogni anno. L'export, a seconda dei mesi e del paragone che facciamo, possiamo dire che cresce, diminuisce, comunque è abbastanza stabile negli ultimi tempi. E sappiamo bene che i fattori trainanti dell'export italiano sono il manifatturiero, le tecnologie, qua rappresentate molto bene da Mauro Moretti, la moda, il lusso, l'alta gamma rappresentata da Brunello Cucinelli, l'agroalimentare, di cui abbiamo parlato stamattina e altre realtà che verranno affrontate in queste settimane. Però non dobbiamo dimenticare un dato importante: che nelle statistiche che cercano di comprendere il livello di competitività del Paese, l'Italia non fa una bella figura. Se voi prendete la statistica del World Competitiveness Center di Losanna, l'Italia addirittura ha perso due punti, dal quarantaquattresimo al quarantaseiesimo su sessanta Paesi. Se prendete altre statistiche, vedete che l'Italia è sempre verso il fondo, tra i Paesi europei. E se noi andiamo a vedere le cause, sono evidentemente una pressione fiscale enorme, un sistema burocratico frenante, una giustizia civile che impedisce che i contenziosi si risolvano in fretta, che anzi li dilunga fino a sei, sette, otto anni. Poi, tanti altri fattori che voi conoscete molto bene. Però, nonostante tutto, c'è una capacità imprenditoriale notevolissima perché, nonostante tutti questi lacci e laccioli, l'Italia è sempre presente. E visto che noi non vogliamo fermarci sulle cose che non vanno ma capire perché va ciò che va, vorrei subito cominciare a chiedere, prima a Mauro Moretti, poi a Brunello Cucinelli, qual è il fattore che permette in questo caso, prima di Finmeccanica, di essere presente con delle aziende evidentemente di alta tecnologia sui mercati globali. Cosa deve cambiare perché questo possa rimanere così e quali sono casomai anche le considerazioni che, partendo da questa esperienza, si possono fare per l'Italia in quanto tale, per il settore tecnologico e manifatturiero italiano. A te la parola.

MAURO MORETTI:

Grazie, tema bello e complicato quello da affrontare. Con le considerazioni già fatte da Scholz, che dicono che siamo ancora abbastanza nel novero dei Paesi buoni, con il rischio di non esserci, perdiamo quote e le abbiamo perse progressivamente. Io non voglio entrare nei problemi di cosa deve fare la politica per. Vorrei, anche perché i giornali mi pare abbiano enfatizzato questo aspetto nuovo al Meeting, dire cosa deve fare l'impresa per. Perché è troppo facile parlare di quello che devono fare gli altri e non parlare di quello che dobbiamo fare noi. Intanto, vorrei partire da questa osservazione: si parla di mercato globale. Non è che vi sia un unico grande mercato globale indistinto per prodotti e servizi. Vi sono tanti strati di prodotti e servizi che fanno tanti e diversi mercati globali. E ognuno di questi ha delle caratteristiche proprie. Permettete in maniera schematica che lo dipinga

così: ci sono i pezzi di mercato globale ad alta intensità di capitale e di innovazione, spesso l'innovazione coincide con l'alta tecnologia, non sempre. E quelli che invece non hanno queste caratteristiche, sono mercati globali di prodotti a scarsa intensità di capitale, a scarsa qualità di tecnologia: molto spesso a questo corrisponde peraltro un lavoro semplice, un lavoro povero. A differenza del primo, dove l'elemento qualificante forse più importante è pieno di lavoro di alta intelligenza, alta innovazione, alta complessità. E quindi il nostro problema, lo dico come Finmeccanica e in generale per le imprese che si occupano di alta tecnologia, aerospazio, difesa, security e così via, è quello di riuscire a decidere, prima di tutto, cosa fare, sapendo che nel primo mercato, quello ad alta intensità di innovazione e capitale, i competitors ancora non sono moltissimi. Perché bisogna avere grandi risorse per poterlo fare, soprattutto grandi risorse umane. Spesso, e questo sembrerà strano, la domanda è superiore all'offerta. Le dinamiche di questo mercato sono esattamente all'opposto del mercato in cui si fanno prodotti poveri, che possono essere aggrediti in tempi rapidi e con poche risorse, da tanti, dove la competizione è molto, molto più stretta e non dà nessun tipo di spazio. Una grande impresa, probabilmente anche un grande Paese, dovrebbe decidere (la logica del make or buy) cosa fare, quale sia l'oggetto, il core business sul quale investire e ciò che non è più core business sul quale disinvestire. E approfittare del fatto che il mercato globale non è solamente una iattura ma anche una opportunità, perché può offrire a più bassi costi tanti prodotti e tanti prodotti di relativa povera qualità, povera per estrazione. Ecco, una grande impresa deve sapere fare questa scelta, così come un grande Stato. Qui inizia la vera idea di politica industriale di un'impresa grande che voglia stare sul mercato ai primi livelli, nell'alta tecnologia.

Io dico alcune cose per fissare le idee, mi sono trovato in Finmeccanica ad avere tanti settori che fanno delle carpenterie anche pregiate ma che non sono ingegnerizzate da Finmeccanica: noi facciamo parte soltanto della catena della fornitura. È il nostro mestiere? Io credo di no. Noi dobbiamo fare l'ingegneria, la progettazione, il design, l'innovazione, e poi trovare tanti manifatturieri che sappiano fare questa cosa. D'altra parte, abbiamo 15.000 ingegneri in Italia dove siamo presenti con stabilimenti e centri di ricerca: naturalmente, la base maggiore e con oltre 40.000 persone. In Gran Bretagna c'è la seconda base con quasi 15.000 persone, poi vengono gli Stati Uniti d'America e la Polonia. Questa è dunque la questione fondamentale: la ri-selezione dei settori e dei prodotti sui quali investire, accompagnata dall'altro elemento importante, ridurre drasticamente le spese operative, ove il mercato offre catene di forniture eccellenti.

Essere invece in grado di guidare lo sviluppo di sistemi, prodotti e servizi, molto spesso integrati, è addirittura una delle svolte che stiamo facendo in Finmeccanica, è passare da una produzione di prodotti all'offerta sul mercato di servizi complessi, chiavi in mano. Perché questo, il mercato che si sviluppa sta chiedendo. E avere delle catene di fornitori qualificati nei quali progressivamente le questioni, dal livello medio a quello più povero dei prodotti, vengono ad essere indentificate ma non da noi gestite direttamente. Noi dobbiamo essere quelli che facciamo la progettazione, il design, la ricerca e lo sviluppo. E su questa base dobbiamo essere d'impulso per il Paese, affinché ci si porti su questo livello nella distribuzione delle risorse messe a disposizione delle imprese. A partire dal lavoro. Non possiamo semplicemente preoccuparci di fare un'education più o meno valida. Dobbiamo essere molto più chiari nel qualificare il nostro personale. Abbiamo anche delle esperienze importanti: abbiamo fatto accordi con le università, i Politecnici più importanti d'Italia, sia del nord che del sud, dove abbiamo i nostri bacini di assunzione attraverso percorsi che vengono ad essere formati su stage, training e così via, tali da potere qualificare e specializzare le persone di cui abbiamo bisogno. O la stessa cosa la stiamo facendo con grande successo. E qui credo che occorranò magari più risorse; è un punto importante per la svolta nell'education, l'esperienza che abbiamo fatto sugli istituti tecnici

superiori, dove invece di offrire ai giovani tanti corsi universitari con improbabile possibilità di sfogo, si danno possibilità di potere avere immediatamente delle qualificazioni con degli stage, direttamente con dei training, collegati ad una qualificazione che permetta alla fine di avere dei progettisti, degli sperimentatori, degli ottimi manager capaci di guidare delle squadre. Ecco, il punto fondamentale è questo: come utilizzare le risorse per restare tra i Paesi forti, sviluppati. E il senso dello sviluppo è sempre relativo. Come mantenere questa cosa? Ridurre fortemente i costi operativi, aumentare fortemente i costi per la ricerca, lo sviluppo e l'investimento. Il primo si esaurisce in un ciclo. Il secondo costruisce cicli di creazione di valore e di ricchezza per le generazioni future. Noi abbiamo questo compito. E in questo caso il problema più importante è fare sì che questo drenaggio di risorse dei costi operativi, quelli che vanno a conto economico, a quelli che vanno a stato patrimoniale venga fatto con una assoluta efficacia. Non basta, come noi già facciamo oggi, spendere due miliardi all'anno in ricerca e sviluppo, il 12% del nostro fatturato su scala mondiale. Il problema è come ri-selezionare all'interno di questi progetti di investimento quelli che abbiano la possibilità di stare tra i primi al mondo, cioè in quello strato a cui facevo riferimento all'inizio del mio intervento, che permetta di avere un numero di competitori relativamente modesto ed una domanda di mercato sempre importante, molto spesso superiore all'offerta che siamo in grado di dare, tutti i competitors assieme. E soprattutto capace - e questa per noi è una prova che facciamo quotidianamente - di vincere tenders internazionali. Questa è la sanzione della nostra qualità: se in una gara internazionale di prodotti ad alta tecnologia o di servizi integrati, comprendenti prodotti ad alta tecnologia, noi vinciamo, quella è la tranquilla certificazione che siamo in grado di competere sul mercato globale. Questo è quello che vorrei fare per la nuova Finmeccanica, che naturalmente non ha le caratteristiche che ho detto fino ad ora, luci ed ombre. Ha fortunatamente tantissime caratteristiche importanti, tantissimi settori ad altissima qualificazione, alcuni settori nei quali siamo primi al mondo. Se pensate al settore elicotteristico, noi siamo i primi al mondo. Dove siamo i primi al mondo, dobbiamo investire e creare le condizioni intorno all'impresa affinché tutto converga a sostenere. Se Merkel fa la politica delle automobili perché è ancora il settore trainante nella Germania, attraverso le automobili di lusso, e si inventano cicli di investimento del Paese su quello, noi dobbiamo trovare settori sui quali siamo eccellenti e sui quali costruire filiere nuove d'eccellenza per trascinare lavoro qualificato che sia competitivo e riesca a sostituire progressivamente il lavoro non competitivo: quello di bassa qualificazione, di povera qualificazione, che si trova eguale in qualsiasi altro Paese dell'Europa occidentale o addirittura nei Paesi dell'Est. Questa è la grande trasformazione. Io devo dire che su questo poi abbiamo avuto anche dei contributi, in questi giorni. E chiudo qui, perché credo che poi magari potremo dire qualcosa, soprattutto con Bonanni, che ha dato una apertura importante sul problema della flexsecurity nella logica jobs act di cui si parla tanto. Ed è indispensabile, perché se non riusciamo a fare sì che tutte le risorse vengano convogliate nell'alta tecnologia, nell'alta competizione, nell'alta competitività, in modo da trascinare l'insieme del Paese su questo settore, saremo divorati da quelli che hanno un lavoro povero che però costa la metà del nostro o a volte anche un decimo del nostro. Non ci potrà mai essere competizione. Io credo che qui sia la chiave su cui dobbiamo lavorare.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie, Moretti. Io penso che in quello che ha detto, ci siano tante implicazioni che riguardano anche il sistema della formazione tecnico-professionale nel nostro Paese, che

non è qui la sede per affrontare, lo faremo in un'altra occasione. Brunello Cucinelli ha un'azienda semplicemente di successo. Qualunque dato si guardi, è una crescita continua, 15% in più nel 2013 rispetto al 2012. Presente sui mercati globali internazionali, una crescita esorbitante in Cina. Ci interessa sapere come un'azienda collocata nel mondo dell'alta moda, del lusso, ha potuto crescere continuamente creando anche occupazione, e un'occupazione anche molto elevata, ben pagata, ben retribuita. Qual è il segreto di un'azienda che diverse volte ha vinto il premio The Best of The Best di una famosa rivista americana, qual è il segreto di questa grande crescita?

BRUNELLO CUCINELLI:

Intanto, buonasera, grazie per l'invito. Sono sufficientemente emozionato, perché questo è un grande Meeting. Grazie, però volevo provare a fare con voi delle riflessioni. Ho avuto uno dei grandi maestri dell'umanità, Marco Aurelio, che ad un certo punto dice due cose molto speciali: "asseconda l'umanità, vivi secondo natura", "progetta come se vivessi per l'eternità, ma, ricordati, potrebbe anche essere l'ultimo giorno della vita". Guida il suo impero da filosofo, e conduce però l'impero da imperatore e vive in un momento abbastanza difficile. Perché dico questo? Perché sono convintissimo che siamo in una rinascita umana, politica, spirituale, morale, civile, economica e su questo colui che è stato il propulsore primo, non c'è dubbio, è Papa Francesco. Questo genio dei rapporti umani, che sembra sia con noi da una vita e invece è poco più di un anno, esordisce ricordandoci: "Siate custodi del creato". Poi, a un certo punto, dice: "Chi sono io per giudicare?". E ancora: "Non volgete le spalle alla povertà, non avere paura". E addirittura: "Nessuna ingerenza nella spiritualità di ogni essere umano", pensate che meraviglia! Perché dico che siamo in un momento di grande rinascita? Perché abbiamo riequilibrato nel mondo il mondo del lavoro. Abbiamo ormai definito che per la nostra splendida Italia chiaramente non vi è più possibilità di produrre prodotti medi, ma dobbiamo produrre manufatti di alta qualità. Perché? Perché questi esseri umani, cinesi, indiani, sudamericani, credetemi, sono affascinati da noi, sono affascinati dalle nostre bellezze, dalla nostra unicità, dal nostro modo di condurre la vita. Quindi affascinati. Però, se è vero che abbiamo bisogno di produrre manufatti speciali per esportare in tutto il mondo - e questo ve lo posso garantire, è così, siamo comunque tra le prime 4 o 5 nazioni al mondo - chi saranno quegli esseri umani che produrranno questi manufatti speciali? Perché dico questo? Perché se noi non riscopriamo la dignità economica e morale nel lavoro, non abbiamo possibilità. Abbiamo bisogno di manufatti speciali, ma come si può lavorare per mille euro al mese? Come si può lavorare a volte in luoghi non troppo curati? Ma dov'è che l'essere umano, quand'è che l'essere umano è creativo? L'essere umano è creativo quando vi è stima, la stima genera responsabilità, la responsabilità genera creatività. E ogni essere umano è una quantità di genio e noi dobbiamo essere coloro che governano questo genio nelle nostre imprese. Ecco perché dico che dobbiamo riscoprire il valore dei luoghi. Ma vedete, c'è una bellissima espressione di San Benedetto - è chiaro, sono perugino, sono deformato dai nostri Santi - che ad un certo punto dice due cose magnifiche: raccomanda all'Abate di essere rigoroso e dolce, "esigente maestro, amabile padre". Meraviglioso, secondo me. Poi sul lavoro ricorda: "Cura ogni giorno la mente con lo studio, l'anima con la preghiera e il lavoro". Ma perché dobbiamo lavorare dieci, dodici ore al giorno? Perché io non voglio farlo? Io non voglio essere colui che cambia la vita delle persone che lavorano nella nostra impresa. Perché? Perché quando è ora devono andare a casa, devono curare la propria famiglia, il proprio spirito, la propria mente e devono, se c'è la possibilità, lavorare in luoghi leggermente migliori. Quindi, ritrovare la dignità morale ed economica. Perché morale? Guardate, gli ultimi 20 o 30 anni noi abbiamo tolto dignità morale a certi tipi di lavori. Allora, questo è il nostro futuro. Però io credo che per i giovani sia un momento

affascinante, credetemi. Vedete, il mio babbo, i miei fratelli, io stesso, siamo stati umiliati nel lavoro, facevamo i contadini, sono stato umiliato a scuola quando mi dicevano che ero contadino, ero vestito sempre alla stessa maniera, non parlavo l'italiano, perché parlavamo il dialetto, quindi avevamo delle difficoltà. Ma vedete qual è il mondo oggi, che cosa è cambiato? Tutto. Per essere veri, dobbiamo essere credibili sempre. Sempre, in ogni momento. C'è una sorta di moralizzazione dell'umanità, non perché credo che l'essere umano all'improvviso abbia deciso di essere migliore che 100 anni fa, ma perché viviamo in un mondo dove si sa tutto. Come posso, come potete voi giovani, perché io sono ormai nella quarta età della vita, l'ultima, come potete avere paura? I nostri nonni, i genitori, io stesso abbiamo fatto, non la guerra ma la fame, loro la guerra, la dittatura. Come possiamo non immaginare che vi sia un declino della violenza? Ma guardate che nel mondo oggi c'è molta meno violenza che venti o trent'anni fa. Pensate che futuro ci aspetta. E poi, perché non vogliamo accettare che forse siamo tra i primi ad aver concepito che vi è un declino del consumismo? C'è una bella espressione di Epicuro, quando dice: "L'uomo ha bisogno di due cose speciali, uno di curare l'anima e la sua spiritualità, di raggiungere la serenità dell'anima, l'altra, di curare il corpo". Ma noi credo che siamo tornati ad utilizzare le cose che la terra ci dà, e non quella parte di surplus che io vorrei chiamare consumismo. Ma voi non trovate bello che i nostri giovani trentacinquenni tornino a riapprezzare certe cose della vita? Come non possiamo capire che siamo tornati ad investire nei tre grandi ideali dell'uomo? La bella politica, la famiglia e la spiritualità o religione. E alla fine dico: ma tutto questo non significa territorio? Che cos'è il valore del territorio, quando Senofonte dice che "la terra è madre di tutte le cose"? Ma il territorio non è arte, politica, economia, amore, lavoro, giustizia? Guardate, vorrei concludere questa prima parte dicendo che ci sono due grandi momenti dove si richiama la bellezza. I greci dicono: è nostro dovere lasciarti una città più bella di come l'abbiamo trovata. Nella *Costitutio senese* del 1309 si raccomanda a coloro che governano, "di curare massimamente la bellezza, per cagion di diletto ed allegrezza ai forestieri, per prosperità e fierezza dei cittadini e delle città". Allora io concludo questa parte dicendo che immagino che il futuro per la nostra splendida Italia e per l'umanità sarà migliore. Non ho dubbi che siamo in un secolo d'oro, ad una grande condizione: non dobbiamo volgere le spalle alla povertà e dobbiamo credere nei grandi ideali. Grazie.

BERNHARD SCHOLZ:

Si può anche parlare dell'uomo parlando di impresa o parlare di impresa parlando dell'uomo. Perché l'impresa è fatta di lavoro, il lavoro è fatto da persone. Raffaele Bonanni ha scritto sul *Corriere della Sera* una lettera in cui dice: "Ci prenderemo la responsabilità sulle vicende dell'economia e delle relazioni industriali come abbiamo fatto sempre nei momenti cruciali, ma la discussione deve avvenire alla luce del sole, per favorire la verità. Occorre un percorso riformatore con la collaborazione delle realtà di buona volontà, come avviene del resto in tutti i Paesi europei". Qual è questo percorso riformatore che dobbiamo intraprendere perché l'Italia possa essere un Paese all'altezza della sua vocazione?

RAFFAELE BONANNI:

Noi siamo nei guai e lo riconoscono tutti. Come uscire dai guai: non tutti la pensiamo nello stesso modo. C'è chi ritiene che per uscire dai guai basta darsi una formula magica da teatro, e purtroppo pochissimi indicano la strada, quella difficile, come si dice, drasticamente di lacrime e sangue, pur di ottenere un risultato che dobbiamo ottenere, non abbiamo molto tempo, abbiamo pochissimo tempo, perché le nostre riserve, oltre che economiche, anche morali sono al lumicino. Quindi è importante che si decidano delle

cose importanti. La prima cosa importante, secondo me, è come le realtà collettive a vario titolo partecipino davvero a questa risalita. Io non ho mai creduto, mai, che una persona, valente che sia, coraggiosa che sia, lungimirante che sia, riesca a toglierci dai guai. La storia è maestra, ogni volta che è spuntato uno così, ha creato dei problemi in Italia e in altri Paesi: i processi veri di cambiamento o sono collettivi o non sono. Quindi, per ritrovare l'energia morale e l'energia anche economica bisogna fare i conti con una realtà da cui non poter prescindere, come ci mettiamo d'accordo per un percorso di guerra, perché l'economia è economia di guerra, quella che abbiamo e quella che avremo nei prossimi tempi. Spendiamo troppo, spendiamo davvero troppo per le nostre amministrazioni ed istituzioni, con pochi risultati. E finora non c'è stato un governante nazionale o locale che ha voluto davvero prendere per le corna il problema. Fanno finta, continuano a fare finta, e finché quella falla non viene turata noi non saremo in sicurezza. La diffidenza che c'è in giro per il mondo verso gli italiani riguarda questo. L'altra questione è quella che è emersa qui e cioè, finché non arriveremo a livelli di produzione e di produttività, all'altezza dei nostri consumi e delle nostre aspettative, noi non ce la faremo. Ma non ce la faremo è a prova di fesso, non ce la possiamo fare. Quindi, questi sono due problemi che o si affrontano con grande forza o altrimenti noi saremo continuamente a recriminare, a fare lo scarica barile e consegneremo il Paese a realtà sempre più irresponsabili, cioè a realtà di populismo, che potranno dire anche cose vere ma non risolveranno mai il problema. L'altra questione, insieme alle due, perché connaturata con le questioni che ponevo, è la qualità. Lo si diceva adesso: il popolo italiano non può vivere non avendo e non garantendo qualità ad ogni cosa che riguardi la vita collettiva, sia la gestione della cosa pubblica, sia la produzione pubblica, sia ogni cosa. La qualità è l'unica possibilità per azzerare lo scarto che abbiamo con altre realtà che riescono a produrre con meno soldi di noi perché magari hanno meno democrazia, hanno meno garanzie sociali, hanno meno di tutto. Quindi, sono d'accordo con Draghi che, su queste tre questioni, in questi giorni ha aggredito questi temi, non altri. Spero che si apra una stagione nuova per il Paese, però insisto che la stagione nuova si apre se lo decidiamo insieme e, se non usciamo da questa storia, che qualcuno debba prendersi l'incombenza che riguarda ciascuno di noi. Questo è un punto molto importante come premessa ad ogni questione. Dopo di che, dice Bernard, sì, ma tu sei sindacalista, cosa fa il tuo sindacato?

Ora, non voglio riprendere questo fatto della lettera perché lì, obiettivamente, c'è stata un po' di irritazione, da parte mia, me lo concederete, non è che non abbiamo difetti, però quando c'è stato da dare una mano al Paese, lo abbiamo fatto senza condizioni, sempre, perché riteniamo che la moralità di una organizzazione confederale a tutto tondo è quella di fare gli interessi dei lavoratori, dei pensionati, ma insieme gli interessi generali, anche perché, parliamoci chiaro, se non va bene il convento, i monaci staranno malissimo. E quindi l'abbiamo fatto sempre, sempre. Sulla vicenda specifica del nostro mestiere, come stare nella globalizzazione, abbiamo accumulato davvero molte distanze con gli altri, proprio perché non ne abbiamo tenuto conto come italiani. Il mio carissimo amico Di Vico dice, facendo di tuttata l'erba un fascio: ma come? Ci hanno sputato nell'orto, ci hanno bruciato le semi, ci ha detto che siamo dei venduti, quando dicevamo che ci vuole molta contrattazione aziendale per fare più qualità e più quantità di prodotto, in modo tale da ottenere più qualità e quantità di salario, che significa innalzare fortemente la qualità, perché senza l'innalzamento della qualità, come è stato detto, noi non avremo da ripartire alcuna ricchezza. E vi avverto, guardate bene, tutti coloro che non si occupano di questo, si occupano esclusivamente di stuzzicare, spingere le persone all'invidia sociale, cioè mettere uno contro un altro. C'è sempre uno che prende un euro meno dell'altro e ogni occasione è buona per mettere quello che ha un euro in meno contro quello che ha un euro in più, che è il fenomeno tipico delle classi dirigenti, che non sanno che l'unica strada

è quella di innalzare la produttività e di abbassare i costi. Quindi, noi ci siamo stati sempre su quel versante. Come si fa a fare di tutta, un fascio? Noi abbiamo molti difetti, parlo della mia organizzazione, ma un difetto non l'abbiamo mai avuto, la mancanza di coraggio e la mancanza di semplicità nell'affrontare le questioni contrattuali. La vicenda della contrattazione aziendale è cruciale, perché è l'unico posto dove possiamo stabilire per quella produzione come si innalzano qualità e quantità, è l'unico posto dove possiamo riguardare facilmente e velocemente quanto tocca a me, perché io ho prodotto più di prima. Io spero che arriverà il momento della possibilità di discutere anche di sviluppo, perché il potere responsabile del lavoratore corrisponde alla crescita economica e democratica del suo Paese. Questo è un problema molto serio: quando Cucinelli parlava di spiritualità, di moralità e così via, di come coinvolgere la persona, di una libertà che non porta all'anarchia ma è la libertà di esprimere tutti i talenti, in un ordine mirato all'interesse collettivo, di fatto parlava dell'interesse della comunità. La contrattazione aziendale: quanti stanno lavorando su questo? Chi ci ha lavorato? Io sono grato a Draghi perché in questi giorni ha rimesso al centro dell'attenzione questo aspetto. Abbiamo lavorato come muli per far passare il salario di produttività e la tassazione di produttività ce l'hanno cancellata. Hanno cancellato perfino quelle possibilità di premiare il lavoro produttivo: io spero che Renzi abbia lungimiranza e occhi adatti a vedere quello che serve. Penso che la contrattazione aziendale riguardi turni, orari, la professionalità e ogni aspetto dell'organizzazione del lavoro, per migliorare la qualità e la quantità. L'altra questione riguarda le tasse. La qualità la otterremo se ci sono i luoghi adatti per esprimerla. Finché le aziende se ne vanno, delocalizzano, perché qui è diventato proibitivo stare, non faremo nulla. Dicono che il 29 ci sarà un Consiglio strepitoso, rivoluzionario sul piano delle riforme. La mia organizzazione non aspetta altro, noi aspettiamo, come gli ebrei aspettavano il Messia, un governante riformatore, spero che venga fuori: noi lo sosterremo con tutte le nostre forze. Dovrà affrontare il problema delle tasse, non con i bonus semestrali, dovrà tagliare le tasse al lavoro, come ci chiede l'Unione Europea, per le imprese che investono o reinvestono gli utili e per il lavoro nel senso di premiare la produttività, con tasse basse. Ci aspettiamo questo, oltre che altri lavori più tecnici, del tipo cui abbiamo assistito, che pure io ho apprezzato. Ma quello bisogna fare: abbassare le tasse in modo forte. Per abbassare le tasse, bisogna abbassare i costi delle amministrazioni, delle istituzioni e delle municipalizzate. Siamo ancora lì ad aspettare. Quando si parla di Province, lo voglio dire con molta chiarezza, so che questo è impopolare, noi non parliamo di Province come istituzioni, parliamo come dimensione territoriale di ogni ente amministrativo. Parlo dell'INPS, parlo dell'INAIL, parlo delle prefetture, parlo delle questure, parlo di ogni realtà. Alcuni vogliono sfuggire al tema, nel momento del digitale, della telematica, pensano che gli ordini amministrativi possano essere dimensionati. Ma da chi deve venire la proposta? Da noi o dai governanti? Finché i sodalizi sono forti tra i poteri locali e i poteri centrali forti, a prescindere da questi risultati, non avremo alcun cambiamento, che è quello che accade in questi ultimi tempi, comprese le vicende delle municipalizzate. Su questo lavoreremo. Vi voglio dire una cosa, che è stata frutto di polemiche anche in questi giorni. Si dice che gli impiegati statali pubblici non avranno il contratto. Sono otto anni che non hanno il contratto, otto anni. Non c'è cittadino italiano che abbia una situazione bloccata da otto anni. Nel pubblico impiego, da vent'anni c'è il blocco delle assunzioni, il blocco del turn over. Allora, prima di qualsiasi discussione, dico al Governo: vogliamo sapere che fine hanno fatto tutti questi risparmi. Se è vero che nell'ultimo quinquennio c'è stata una lievitazione della spesa pubblica di circa il 10% (dieci per cento), vogliamo sapere in modo trasparente che fine hanno fatto questi soldi. I soldi vengono bruciati perché c'è un sistema, nella pubblica amministrazione, fatto di concessione di convenzioni, di esternalizzazioni e di tante altre situazioni mangiasoldi,

come le municipalizzate, che tritano tutto. Questa discussione deve essere fatta chiaramente, altro che il dipendente fannullone, che è stato il paravento per coprire tutte le malefatte della pubblica amministrazione, con i giornali che hanno fatto da sponda, perché dentro hanno proprietari con interessi fortissimi in questi servizi. E' ora di dirla chiara la vicenda italiana e noi ci impegneremo a farlo. Per me, l'autunno caldo significa questo, non fare scioperi, non ne farò finché c'è crisi. Per me è l'informazione dettagliata, giorno per giorno, alla gente: e se devo protestare, protesto di sabato e continueremo in questo modo. Dico alla mia collega di allinearsi su questo, perché è la cosa più saggia che possiamo fare ed è anche la cosa più efficace. Sul mercato del lavoro, e finisco, basta col messaggio: riformiamo il mercato del lavoro e avremo posti di lavoro. Non ne avremo. I posti di lavoro li avremo quando gli investitori italiani ed esteri investiranno in Italia, per le ragioni che gli amici dicevano poc'anzi. Ma come non si vergognano? Sono cinque governi che scrivono le norme del lavoro, arriva l'altro governo e le cancella, arriva l'altro governo e le riscrive, arriva il successivo governo, ne scrive altre e così via, creando imbarazzo, non solo tra i lavoratori ma anche tra le imprese, che oramai per loro è una lotteria. Poletti ha fatto la cosa più semplice e anche più saggia che poteva fare, ha lavorato sul contratto a termine, che è un contratto che gli imprenditori conoscono e per i lavoratori va bene. Però tutte queste discussioni puzzano di scantonamento verso le questioni più cruciali che bisogna affrontare, quelle di prima. Siccome non mi voglio sottrarre, io non ho problema, articolo 18 sì, no e così via. Io dico questo: è chiaro che non si capisce per quale motivo debbano sopprimere l'articolo 18, "perché i giovani", e allora? Allora non devono avere la garanzia anche quelli che magari sono meno giovani? "Perché dobbiamo dare più lavoro a tutti". Mi pare più serio quello che dice Draghi, cerchiamo di togliere dualità nel mercato del lavoro, cioè diversi trattamenti. Io ho una soluzione molto semplice, che rassegno a Renzi, voglio vedere che farà adesso. Quando dice "contratto a tutele crescenti", la mia organizzazione ha detto già che va bene. Però quel contratto esclude per i primi tempi anche l'articolo 18, e io dico va bene, ma voglio vedere cosa fa, siccome lui dice di farlo in nome dei giovani, benissimo. Se toglie di mezzo le false partite IVA, i CO.CO.PRO, gli associati in partecipazione, e i CO.CO.CO. che ancora sono nella pubblica amministrazione, da sindacalista vi dico che per me è conveniente rinunciare a qualcosa pur di ottenere l'immissione sul mercato del lavoro di qualche milione di persone che non hanno nulla, non si sa quanto salario prendano, non si sa che contributi prendano, non si sa che diritti sindacali abbiano. Quello è uno scambio importante e voglio vedere se Renzi lo fa. Per quello che mi riguarda, non mi sottrarrò, anche di fronte a impopolarità, perché vale il principio della moralità. Includo dentro il mercato del lavoro persone che oggi non ci sono, ma non mi convince l'idea di dare un calcio a uno perché l'altro già l'ha avuto. Una società di questo tipo va a finire a ramengo, e se dobbiamo puntare alla qualità il problema del potere dei lavoratori e del rispetto delle condizioni minime salariali e normative è fondamentale. Moretti e Cucinelli lo sanno perfettamente. Nelle loro produzioni, che chiedono sempre più avanzate, si parla di persone ad altissima qualificazione. A costoro non ci si può presentare con i fichi secchi, ti presenti con un signor salario, una organizzazione di normative all'altezza della situazione. Questo è il punto di vista che ho e dico al commentatore politico del *Corriere* di avere gli occhi più sgranati sulla situazione perché non va bene fare di tuttata l'erba un fascio, perché questo non spinge le persone di maggiore responsabilità e serietà a continuare una storia difficile da gestire. Io posso capire Renzi che fa il furbo. Questo non sta cambiando rispetto ai suoi predecessori che, per altri motivi, non facevano scelte per non andare in rotta di collisione con la CGIL. Per altri motivi ancora, Renzi sta facendo la stessa storia. Siccome ce l'ha a morte con la CGIL per la contesa interna forte che ha, non discute con la CGIL, non discute con nessuno, così non scomoda nessuno anche al proprio interno: non va bene. In un momento così

cruciale, si deve aprire una discussione trasparente, vera, per chiamare ciascuno alla responsabilità. Grazie.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie a Raffaele Bonanni. Nel 1963 la Deutsche Bank è stata co-manager nell'immissione di quindici milioni di dollari di autostrade, ai tempi si chiamavano "concessioni e costruzioni". Da lì la Deutsche Bank, in Italia, è stata considerata fondatore del mercato dei bond. E' una reminiscenza storica per ricordare che investimenti esteri, in Italia, ci sono sempre stati. Flavio Valeri ha ricevuto, nel 2013, il premio Guido Carli Milano Finanza, con la seguente motivazione: "Per aver guidato, organizzato e sottoscritto le più grandi operazioni sul capitale di rischio di debito di aziende italiane, confermando la vocazione italiana della più grande banca tedesca". Domanda: "Perché una banca grande, multinazionale, investe in Italia, fa parte del sistema e crea un gruppo? Che cosa rende interessante investire in aziende italiane? Dove sta la loro capacità competitiva che vogliamo favorire, che vogliamo far crescere ulteriormente e quali sono i punti da sollecitare ulteriormente?".

FLAVIO VALERI:

Grazie, soprattutto per l'invito, Bernhard, sia a livello personale sia a livello di categoria. Penso non sia facile invitare un banchiere in questo momento, non siamo molto popolari. Per cui cercherò un pochetto di metterla più sul simpatico, se posso. Devo dire che è difficile intervenire dopo tre interventi di così alto livello, uno sulla politica industriale del Paese, uno sulla filosofia dell'uomo e uno sul lavoro. Vi darò dei dati che porteranno la discussione a un livello più basso e mi scuso dell'abbassamento di tenore intellettuale. Deutsche Bank in Italia è una presenza di lungo corso, abbiamo circa cinquemilacinquecento persone sul territorio. Storicamente, una grande attività di banca d'affari, quindi un supporto alle grandi aziende, al Tesoro, alle multinazionali. Negli ultimi cinque anni, abbiamo cominciato a spingere molto il canale della banca tradizione, la banca di territorio, su due filoni: il primo è il filone del retail. Significa gli sportelli, i promotori finanziari di Finanza Futuro, un grosso accordo di distribuzione di prodotti finanziari con le Poste, di cui siamo molto fieri, e poi, soprattutto, una focalizzazione nel supportare le piccole-medie imprese italiane, con alcune caratteristiche di cui adesso vi darò conto, che penso possano essere utili per la discussione. Nella nostra definizione, piccole-medie aziende sono aziende che hanno da cinque a duecentocinquanta milioni di fatturato. È un gruppo molto vasto, su cui vale la pena focalizzare l'attenzione in alcuni sotto cluster. Ci sono, in questo mondo, circa cinquemila aziende italiane che sono fortissime. Sono aziende che hanno l'80, 90% del fatturato fuori, sono aziende che competono benissimo, già da ora, nel mercato internazionale. Sono aziende che non hanno bisogno delle banche e del credito, hanno semmai bisogno di altre cose dalla banche: servizi di tesoreria centralizzata, garanzie per grandi contratti oppure solamente qualche presentazione agli istituti bancari corrispondenti, nel caso decidessero di produrre in un posto a loro sconosciuto, come può essere l'India o lo Sri Lanka. Queste sono aziende che sono già a posto. Non sono tante, circa cinquemila, e sono quelle che cominciano a prepararsi per la fase due della crescita. Un passo che, per esempio, la Cucinelli ha già fatto un po' di anni fa. Ma forse, se torniamo indietro di dieci anni, anche tu stavi in questa categoria. C'è poi tutto un mondo, saranno circa quindicimila aziende, che stanno per fare il grande salto. Sono aziende che stanno in settori molto specifici, per esempio la rubinetteria nel novarese, le valvole nel bresciano, la meccanica e i pistoni di precisione a Gallarate, tutto il mondo del packaging nel distretto di Bologna. Sono tutte aziende quasi pronte per fare il salto, e vanno supportate. Normalmente cominciano a indebitarsi per costruire la loro base all'estero. Forse, facendo un paragone con l'industria

della moda, è un po' come dire che queste aziende hanno un bel brand nazionale, hanno settanta, ottanta milioni di fatturato, sono abbastanza conosciute, cominciano a investire in pubblicità, il brand è conosciuto, però poi devono andare all'estero. Devono quindi decidere se cominciare a prendere un negozio a New York o in Cina, se cominciare ad avere una propria rete di distribuzione. I costi esplodono, i margini si abbassano, però sono tutti investimenti per il futuro. È in quel momento di discontinuità che la banca cerca di aiutarli, quando hanno bisogno di tanto credito perché, per passare da settanta, ottanta milioni ai duecentocinquanta, quattrocento milioni di fatturato, bisogna andare in nuovi mercati, bisogna aprirsi, cambiare l'aspetto manageriale e, soprattutto, avere risorse fresche. Lì è dove la banca deve aiutarli e fidarsi dell'imprenditore, cosa non semplice perché dev'essere un rapporto bilaterale, in cui lo stesso imprenditore finanzia l'azienda, la porta in borsa o apre il capitale, ma comunque si rafforza anche lui. Tutta la terza parte sono aziende completamente domestiche, che soffrono moltissimo, su cui, effettivamente, il sistema bancario deve fare una riflessione e capire se le ha finanziate nel modo giusto negli anni passati, se deve continuare a finanziarle, se bisogna fare dei piani di ristrutturazione insieme e che tipo di accompagnamento va fatto, per tutte queste aziende che non sono la categoria A di cui parlavo prima, che non sono la categoria B di quelle che stanno per partire, ma sono aziende che, per mille motivi, o hanno un mercato solamente domestico o hanno avuto a che fare solamente con clienti statali o della pubblica amministrazione, e che, per mille motivi, si sono sedute. Questo è dove l'attenzione dovrà essere posta nei prossimi diciotto mesi, perché il tasso di sofferenze bancarie, per aziende che non ridanno i denari avuti in prestito, è in assoluta crescita: siamo a un livello di guardia anche per i bilanci delle banche. Tornando alle aziende più pimpanti, le cinquemila, quale sarà la sfida di queste aziende, che adesso hanno questo fatturato di cento e più milioni e che stanno salendo? Sarà la sfida di diventare delle vere multinazionali. Noi come Italia abbiamo troppe poche grandi multinazionali, abbiamo troppe poche Finmeccanica, Eni, Enel, Ferrovie, Fiat, Luxottica e Telecom, non sono tante. Quando uno va a vedere queste multinazionali, che portano investimenti, ricerca e sviluppo, assunzioni e quel discorso di politica industriale alta a cui faceva riferimento il dottor Moretti, nota che di queste aziende ne abbiamo troppo poche. Dobbiamo far crescere le aziende che al momento si stanno sviluppando e farle diventare delle grandissime multinazionali, mantenendo sicuramente un coté italiano, una base in Italia, perché sarebbe drammatico che delocalizzassero, però sicuramente dobbiamo fare in modo che crescano. Cominciano ad esserci delle bellissime realtà di nuove mini-multinazionali molto pimpanti. Tutta la filiera della nuova moda, le nuove aziende che si sono quotate, come la Cucinelli, la Monclair, la Ferragamo, sono tutte aziende di seconda ondata rispetto alle primissime, come Armani o Valentino, ma sono aziende che stanno crescendo benissimo e questa sfida della multinazionalità l'hanno abbastanza vinta. Ci sono anche altre aziende che sono, in ambito europeo, molto competitive, come la Chicco Artsana, la Calzedonia, Trevi Costruzioni, la Campari: sono già partite. Noi abbiamo bisogno di una cinquantina in più di questo tipo di aziende, che cominciano ad avere una capitalizzazione e un valore di un miliardo e mezzo, due o tre miliardi, che si possano preparare a un mercato che si sta consolidando e dove l'Italia possa veramente agire da operatore primario. Grazie.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie, Flavio Valeri. Io vorrei porre ancora una breve domanda a ognuno dei partecipanti. Seguiamo lo stesso ordine di prima. Managerialità, formazione: che cosa deve fare l'Italia per rendere le persone più capaci di guidare e far crescere le nostre imprese?

MAURO MORETTI:

È una domanda difficile. Valeri diceva che un problema in Italia è che manca la grande impresa globale internazionalizzata. Vero. Questi sono i motori. Io l'anno scorso qui teorizzavo che ci sono due motori di sviluppo in ogni Paese, le grandi imprese e le grandi città, i grandi sistemi urbani. Se non si hanno questi, si possono avere delle ottime eccellenze ma non in grado di affrontare la globalità, trascinando il Paese. Uno dei grandi problemi - prima ho citato esperienze positive nell'ambito tecnico, ingegneri, tecnici dei studi superiori e così via - è la mancanza di grandi manager. Questi non si inventano. Quando una grande impresa deve cercare un capo, in Italia, è un dramma. L'avete visto negli ultimi dieci anni. Anche qui bisogna avere il coraggio di poter investire. Se occorre fare un ciclo in cui il problema delle dimensioni è un problema di qualità, perché vuol dire aggredire delle fasce di mercato, a prestazioni più elevate, dove le dimensioni critiche, per capitale e capacità di ricerca e sviluppo, sono alti livelli, occorre che anche questo aspetto venga affrontato da parte dei manager. Si troveranno comunque soluzioni. Ad esempio si è parlato molto di Luxottica, perché un Amministratore Delegato non va più d'accordo col suo capo. Dovrebbe essere una cosa normale in un Paese normale, anzi, dovrebbe essere un fatto positivo, perché c'è un'opportunità di ricambio. Se un manager dev'essere cambiato, può essere un'opportunità più che un elemento di crisi. Ma se è visto come un elemento di crisi vuol dire che ce ne sono pochi. Bisogna che anche su questo il Paese smetta di criminalizzare le persone nella logica dell'invidia. Se non ci sono queste classi, il Paese semplicemente non c'è. Vanno benissimo tutte le questioni del dovere coinvolgere per condividere trasformazioni da guerra come quelle che citava prima Raffaele, ma servono anche persone in grado di avere creatività, visione, capacità e forza per poter condurre. Senza, un Paese è allo sbando. Noi intravediamo, in questo periodo di grande ricambio di classe dirigente, perché di questo si sta parlando, l'opportunità, ma serve anche una grande volontà, di creare le condizioni perché, nel mercato globale, negli strati ad alta innovazione e capitalizzazione, vi sia soprattutto la capacità di proporre anche quel capitale, che è il più raro, di altissima qualità, il capitale dei manager. Non possiamo inventarci delle scuole: se guardate a livello internazionale il valore delle nostre scuole di formazione, siamo centocinquantunesimi o centottantesimi, non esistiamo. Qui bisogna investire, come si investe in un'alta tecnologia, come in una grande ricerca scientifica o in un grande problema medico-sanitario. Anche questo è un grande problema su cui occorre lavorare. Su questo si innalza la qualità di tutta l'education. Il problema più grande di un'impresa è trovare le risorse di qualità, perché di risorse finanziarie, sul mercato, ce ne sono tante, disponibili in competizione fra loro, basta scegliere. Il problema grande è trovare le risorse umane da collocare nei posti giusti. Io sto facendo adesso un processo di trasformazione radicale in Finmeccanica, da un arcipelago di società, tra loro disarticolate, a una divisione di visualizzazione, un'impresa industriale unica fondata su divisioni, per mettere in sinergia tutto quello che c'è di positivo e di buono. Qual è il mio problema più grande? Non tanto sapere quale sarà il piano industriale, ma la ricerca di quelle dieci persone che incarna la trasformazione. E qui lascio il messaggio agli altri per capire come si fa.

BERNHARD SCHOLZ:

Abbiamo parlato di managerialità: per quanto riguarda tante imprese italiane, è proprio la sfida di trovare anche un imprenditorialità lungimirante, capace di prendere decisioni strategiche così come è stato in Cucinelli. Visto che resta particolarmente a cuore la persona, che cosa caratterizza per sua esperienza un imprenditore? Una persona intraprendente non deve essere per forza un imprenditore, ma se lo è, che cosa lo caratterizza?

BRUNELLO CUCINELLI:

Sì, intanto io sostengo molto che l'Italia è un'Italia fatta da industriali, chiaramente meno da finanziari. Per noi industriali l'impresa è come un piccolo figlioletto, vorremmo farlo vivere per l'eternità e io la trovo una cosa bellissima. Il concetto di fondo è immaginare se dell'impresa siamo proprietari e maggiori azionisti o custodi e maggiori azionisti. E' chiaro che se ci sentiamo custodi abbiamo meno paura di perdere, se ci sentiamo custodi azionisti immaginiamo che l'impresa possa vivere qualche secolo. Perché il progetto è sempre quello. Noi siamo quotati in borsa, ci siamo quotati due anni fa, ma immaginiamo cosa succede tra trent'anni, neanche trecento: questo è il problema. Il problema di fondo è che secondo me noi non abbiamo troppa necessità di avere manager, sono imprese diverse, le nostre, sono di medio taglio, dobbiamo avere il coraggio di immaginare certi mercati come se fossero mercati domestici. Non c'è nessuna differenza tra l'Europa e l'Italia e l'America, capite dov'è la differenza? E' questo, noi dobbiamo incentivare gli esseri umani ad essere creativi e non avere paura a metterci in discussione. Ho sessant'anni e abbiamo fatto delle regole per cui, oltre i sessant'anni, un manager deve diventare consigliere senior. Non vale per me perché ho sessant'anni, se no smettiamo, però noi abbiamo bisogno di essere contemporanei. Abbiamo bisogno di essere moderni, dobbiamo tornare ad avere il coraggio di ascoltare, perché guardate che c'è un grande poeta che dice: abbiamo due orecchie ed una bocca, cerchiamo di usarli in percentuale. Non ascoltiamo più. Allora, io non ho nessuna paura di questa Italia, e se dovessi fare un appello ai giovani, direi "non abbiate paura, abbiamo una marea di persone per bene, siamo seri, che timori dobbiamo avere?". Quindi, ragazzi, dobbiamo fare solo una cosa, avere rispetto per le leggi e per le regole, dobbiamo tornare ad avere rispetto per le persone altrui, però io non ho paura di niente. Grazie!

BERNHARD SCHOLZ:

Bene, grazie, Raffaele Bonanni.

RAFFAELE BONANNI:

Come la vedi?

BERNHARD SCHOLZ:

Eh, io volevo chiedere una cosa, ne abbiamo parlato diverse volte: in questo momento, le associazioni, i sindacati, che compito hanno nello specifico per dare una mossa al Paese? Parlo dei famosi corpi intermedi di cui i sindacati sono espressione importante

RAFFAELE BONANNI:

Per recuperare il tema di prima, lo dico con due parole: devono fare una sola cosa perché sono la nervatura del Paese, oltre questa rappresentanza, nel Paese non c'è altro. Probabilmente resiste ancora una impalcatura di rappresentanza politica ma quella sociale è ancora molto solida. Una sola cosa devono fare, non unirsi ai populistici ma indicare strade, anche difficili ma salutari per il Paese. Sfidare, sfidare, sfidare le soluzioni coraggiose.

BERNHARD SCHOLZ:

Scusami, ma allora, e il corporativismo che è molto diffuso? Come lo affrontiamo?

RAFFAELE BONANNI:

Ma dove ci sono realtà organizzate, il corporativismo ha difficoltà a vivere, parliamoci chiaro. Può essere qui e lì presente come espressione però non ha la possibilità di esprimersi. Il corporativismo si esprime quando non ci sono corpi intermedi organizzati anzi, si esprimono i corporativi, i violenti, i populistici e così via. Io ritengo che alcuni stiano giocando con il fuoco oggi in Italia, agognano ad una società dove la rappresentanza politica si riduca a zero e ci sono quasi riusciti, e dove anche le rappresentanze sociali si riducano a zero. A quel punto, il gioco è fatto, comandano solo loro, ma il prezzo per le comunità è altissimo, perché a quel punto si rompono gli argini e tutti i corporativismi, tutti i qualunquismi, tutti i ribellismi si faranno sentire ogni giorno, non esisterà nessun cemento per reggere, appunto, un Paese. Le rappresentanze devono essere più coraggiose, devono essere più moderne, devono essere più lungimiranti, tutto quello che volete. Io dico che devono essere più coraggiose, ma senza di queste il Paese non va in nessun posto. Parlo anche della realtà associativa che ci ospita oggi: sono sospette tutte queste pelose valutazioni che si danno, la verità è che danno fastidio le realtà organizzate, e noi sappiamo quali sono i poteri che odiano le realtà organizzate, quindi, quello che devono fare le realtà organizzate è darsi ancora più coraggio, ancora più criterio nello stare insieme.

BERNHARD SCHOLZ:

Flavio Valeri, un tema che è tornato anche nel tuo intervento è la dimensione dell'impresa. Le piccole e medie imprese di cui è fatto il sistema italiano, come devono muoversi? Devono fare rete? Devono rimanere singole e fare l'eccellenza da sole? Qual è il futuro di questo sistema imprenditoriale tipicamente italiana, per salvare anche la creatività specifica che lo caratterizza? Perché se facciamo di tutte le medie e piccole imprese delle grandi imprese, forse qualcosa di virtuoso perdono.

FLAVIO VALERI:

Sì, sicuramente le aziende dovranno crescere e assumere una dimensione internazionale, ma il successo sarà solo basato sul talento che riescono ad attrarre. Nei prossimi 10, 15 anni ci sarà una guerra del talento per attrarre i migliori studenti, le migliori professionalità artigianali, manageriali, professionali. Noi alla Deutsche Bank abbiamo una regola alla quale io stesso devo dedicare due settimane l'anno: assumere i migliori talenti che ci sono sul mercato. Fa parte dei miei obiettivi assumere almeno trenta persone eccezionali, perché, se non vengono alla Deutsche Bank vanno ad un'altra banca o vanno in un'altra azienda e questa questione di assumere l'eccellenza sempre e comunque, senza ma e senza se, deve entrare nel nostro DNA. Diceva giustamente il dottor Moretti, avere delle università che non sono nelle prime 100 va male! E' un disservizio ai nostri studenti, e lo stesso avere studenti che non finiscono in 3 o 5 anni, dipende dal corso di laurea, va malissimo! Avere degli studenti che non parlano 2 o 3 lingue nel 2014 va malissimo, perché la competizione è già partita e ci sarà assolutamente una polarizzazione verso la meritocrazia. Tutte le aziende si contenderanno quel pool di talenti, ognuno nella sua specificità, che porteranno le aziende che avranno la fortuna e la bravura di assumerli ad una prossima generazione e ad un prossimo livello di sviluppo. Questo concetto puramente meritocratico lo dobbiamo accettare, sia esso per una azienda piccola, media o grande, ed è la base della competizione nei prossimi 15 anni.

BERNHARD SCHOLZ:

Bene, grazie a tutti voi che avete ascoltato. Io penso che tante indicazioni, tante prospettive sono state date. Tocca ad ognuno di noi, nel suo ambiente, assumersi la

propria responsabilità, paragonandosi a seconda della sua situazione con quello che ascolta qua o in altri incontri. Grazie.