

LUISS



VISES ONG  
ONLUS

VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE

# IL VALORE ETICO E STRATEGICO DELLA CONOSCENZA

**Martedì 26 Marzo 2019**  
**Luiss Guido Carli**  
**Sala Colonne - Roma**



## Sommario

<b>Rita SANTARELLI</b> .....	4
<i>Presidente Vises Onlus</i>	
<b>Giovanni LO STORTO</b> .....	5
<i>Direttore Generale LUISS</i>	
<b>Nadio DELAI</b> .....	7
<i>Presidente Ermeneia</i>	
<b>Andrea PRENCIPE</b> .....	9
<i>Rettore Luiss Guido Carli</i>	
<b>Innocenzo CIPOLLETTA</b> .....	12
<i>Presidente Assonime</i>	
<b>Pierluigi SACCO</b> .....	16
<i>Professore di Economia della Cultura Università IULM Milano</i>	
<b>Claudio GENTILI</b> .....	22
<i>Esperto di formazione</i>	
<b>Antonello GIANNELLI</b> .....	27
<i>Presidente Nazionale ANP</i>	
<b>Fabio STORCHI</b> .....	34
<i>Presidente Unindustria di Reggio Emilia</i>	
<b>Stefano CUZZILLA</b> .....	39
<i>Presidente Federmanager</i>	
<b>Nadio DELAI</b> .....	41
<i>Presidente Ermeneia</i>	
<b>Luigi PAPARONI</b> .....	42
<i>Direttore Area Brand Identity Confindustria</i>	
<b>Pasquale GAGLIARDI</b> .....	47
<i>Segretario Generale Fondazione Giorgio Cini</i>	

# Rita SANTARELLI

*Presidente Vises Onlus*

Buongiorno a tutti, questo è il quinto incontro di Vises. Ringrazio innanzitutto la Luiss, che da sempre - essendo la mia vecchia casa - ci dà ospitalità e naturalmente anche tutti gli amici che hanno accettato il mio invito. Il tema che andiamo a discutere oggi è un tema importante, per voi che avete deciso di ascoltarlo e per il Paese.

Come Vises, onlus di Federmanager, cerchiamo di dedicare molta attenzione ai giovani e ci siamo resi conto che - forse anche per una deformazione professionale che io mi porto avanti da tutta la vita - l'investimento in formazione, educazione e cultura è l'unico vero strumento per portare i giovani verso un arricchimento personale e un ingresso nel mondo del lavoro, consono a realizzare i loro obiettivi.

Su questo, Vises lavora da molto tempo, cercando, per quanto possibile, anche con l'aiuto dell'Associazione Nazionale Presidi - che è presente oggi con il suo Presidente e che ringrazio - di intervenire a supporto dei giovani sviluppando in loro l'autoimprenditorialità. Un concetto che dividevo poc'anzi con il Rettore di Luiss è che ai nostri giovani dobbiamo far capire che il mondo è cambiato e probabilmente l'unico percorso da indicare loro, per realizzare un modello di vita e di lavoro che possa soddisfarli, è che devono necessariamente contare sulle proprie forze.

Purtroppo, la mia sensazione come cittadina è che questo Paese non abbia ancora messo a fuoco le cose che sto dicendo in una scala di priorità; anzi, assistiamo a dei tagli continui proprio sulla cultura, sulla formazione e sull'educazione. Questa - a mio modo di vedere - è una posizione miope che non porta allo sviluppo economico del Paese. Se vediamo i dati internazionali, ci rendiamo conto che in tutti quei Paesi in cui è stata data priorità e si è investito in questi valori, si sono realizzati obiettivi che noi neanche lontanamente pensiamo di poter raggiungere.

Il confronto di oggi ha lo scopo quindi, semplicemente, con l'aiuto di tutte le persone che sono intervenute, di focalizzare e di aprire una discussione su queste poche cose che ho detto. Tutti noi, come cittadini, dobbiamo fortemente porci la questione dell'educazione e della formazione delle future generazioni come leva essenziale perché il Paese possa progredire. A mio modo di vedere, dovremmo urlarlo in ogni occasione. Non prendo altro tempo e do la parola a Giovanni Lo Storto, Direttore Generale di Luiss, che ci darà il suo benvenuto.

È un piacere per me intervenire su un tema che ci impegna sotto molti punti di vista. L'esperienza dei Rapporti "Generare classe dirigente" è stata una scuola importante. Per oltre dieci anni abbiamo prodotto studi, analisi, approfondimenti, che sono serviti anche a far maturare in noi una consapevolezza: il ritardo accumulato dal nostro Paese nel comprendere il valore strategico di competenza e formazione è antico, tristemente radicato nella storia. Quando, nel 1860, e cioè solo un momento prima che diventassimo una Nazione unita, veniva esteso a tutto il regno il decreto del novembre 1859 con il quale Vittorio Emanuele II "fondava" la scuola, con la precisa intenzione di modernizzare l'Italia partendo dalla formazione, la nostra alfabetizzazione era inferiore a quella degli altri Paesi. La nostra disabitudine a capire che la formazione e la preparazione attraverso lo studio sono importanti elementi strategici è quindi, purtroppo, una caratteristica che ci appartiene da molto tempo e che non è cambiata, anzi è peggiorata, proprio quando lo sviluppo tecnologico, talmente rapido da richiedere a tutti il possesso di solide basi metodologiche da aggiornare costantemente, dovrebbe rendere prioritario investire risorse ed energie nella promozione di formazione e conoscenza. Ricordo che due anni fa, il Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti ha divulgato i risultati di una ricerca, ripresa più volte, secondo la quale circa due terzi dei bambini che iniziano la scuola faranno, da adulti, un lavoro che oggi non esiste ancora. È un dato interessante: significa che, se prendete la classe di scuola di prima o di seconda elementare di vostro figlio, solo a sette bambini su venti potreste dire, senza mentire sapendo di farlo, la canonica frase "tu farai l'insegnante, il pilota o l'ingegnere"; agli altri tredici, invece, non solo non potreste "preannunciare" l'impiego futuro: non sareste nemmeno in grado di porre onestamente la questione "E tu che vuoi fare da grande?"

In questo contesto, il numero di laureati nella fascia 25-34 anni del nostro Paese è del 26% circa, con un obiettivo continentale Euro2020 fissato al 40%. Se vi invitassi a indicare con il dito su una cartina dove si trovano la Francia, la Germania o la Spagna, penso che potreste farlo tutti agevolmente. Sono anche convinto, però, che se invece vi chiedessi di mettere il dito sulla stessa cartina per indicare dove si trovano l'Estonia o la Lettonia, il dito esiterebbe e non ci arriverebbe con la stessa sicurezza con la quale aveva individuato gli altri paesi. Eppure, paesi come quelli nordeuropei, le Repubbliche Baltiche e persino la Grecia hanno molti più laureati nella fascia 25-34 anni di quanti non ne abbia l'Italia. Un caso particolare è quello della Finlandia, dove vige un modello formativo diverso, nel quale l'apprendimento inizia a 7 anni e non esistono compiti a casa: quanto brighiamo per mandare nostro figlio a scuola a cinque anni, lo sappiamo solo noi! Per quale motivo? In realtà, non lo sappiamo. Mandi un bambino a scuola a cinque anni, gli "rubi" due anni di creatività e di gioco solo per restituirgliene cinque di disoccupazione dopo. Siamo fortemente disabituati a capire quello di cui veramente abbiamo bisogno per fare sì che il nostro Paese cambi completamente la sua

cultura. In altre parole, c'è un'urgenza profonda che riguarda la cultura, la formazione e l'apprendimento. Queste poche righe di introduzione non sono naturalmente sufficienti ad esplorare il tema, neanche superficialmente: vorrei però concludere con una citazione di Benjamin Franklin. Il presidente americano, noto autore di aforismi e storielle dal contenuto morale, esistono al mondo tre tipi di persone: gli inamovibili, che non vogliono andare da nessuna parte e non fanno e non raggiungono niente; i mobili, coloro i quali sentono il bisogno del cambiamento e sono preparati ad ascoltarlo e ad accoglierlo; e infine la terza categoria, cioè le persone che si muovono senza attendere il cambiamento e fanno davvero accadere le cose.

Il nostro obiettivo, come università ma anche come comunità, con le nostre azioni congiunte, dovrebbe essere stimolare sempre più persone a provare il desiderio di muoversi, perché se più persone si muovono, più persone diventano mobili e meno persone rimangono inamovibili. E proprio nelle persone che si muovono può esserci l'inizio della rivoluzione positiva.

# INTRODUZIONE AI PANEL DI DISCUSSIONE

**Nadio DELAI**  
*Presidente Ermeneia*

In vista di dare avvio ai tre panel vorrei proporvi tre considerazioni di inizio.

La prima riguarda la scelta di fondo dell'iniziativa Vises che è quella di promuovere una riflessione annuale a più voci che si collochi all'incrocio tra la consapevolezza etica, la declinazione di un sociale in evoluzione e la chiamata in causa della responsabilità civile: il tutto individuando, anno per anno, un tema "caldo", riferito al contesto più ampio del Paese.

L'appuntamento si è ripetuto per cinque anni consecutivi, sino a tutto il 2018, dedicando via via attenzione:

- nel 2014, a "Etica, Solidarietà e Società civile", basate essenzialmente sull'importanza del "ritorno del sociale", dopo quasi tre decenni di affermazione prevalente (e spesso fuori misura) della logica economica, globalizzante e competitiva sino all'estremo (salvo aver dovuto affrontare lo scoppio della bolla che abbiamo vissuto e le relative conseguenze sulla fiscalità pubblica e sull'economia reale);
- nel 2015, a "Coesione sociale, Cultura del rispetto, Educazione alla diversità", dando dunque spazio agli atteggiamenti e ai comportamenti dei giovani, ma anche a quelli della famiglia, da un lato e a quelli del mondo della scuola, dall'altro: con tutte le debolezze presenti sul piano di un'etica educativa consapevole e praticata da parte di tutti i soggetti coinvolti;
- nel 2016, a "Flussi migratori e Politiche di accoglienza", stante l'attualità del tema visto l'incremento rilevante dei flussi e la mancanza di un sistema organizzato ed efficace di processi di integrazione, a livello nazionale come pure a livello europeo (in chiave di redistribuzione possibile dei nuovi arrivati);
- nel 2017, a "Innovazione sociale e Sviluppo economico", visto il graduale affermarsi di una sensibilità crescente delle imprese verso la dimensione sociale, da un lato e del progressivo assorbimento da parte delle organizzazioni che in quest'ambito lavorano di principi organizzativi, gestionali e strategici che ricordano quelli dell'impresa, dall'altro (con i conseguenti miglioramenti ottenuti sul piano dell'operatività di tali organizzazioni);
- ed infine nel 2018, a "Ritorno alle competenze per gestire la complessità", quasi a ribadire in linea di principio, in una logica di contro ciclo rispetto all'esistente, l'importanza della conoscenza sul piano individuale e collettivo, mentre i "nuovi arrivati" dichiaravano di ispirarsi ad una logica di piazza in cui "uno vale uno".

La seconda considerazione è che se nel 2018 abbiamo rivendicato il valore della competenza, quest'anno prendiamo in considerazione il complemento a 100 o - se si preferisce - l'altra faccia della luna cioè la cultura in tutte le sue declinazioni che deve accompagnare (e completare) la presenza e l'applicazione delle competenze. Di qui i tre panel dedicati rispettivamente al valore della conoscenza, al sistema educativo in relazione allo sviluppo del Paese e ad una visione innovativa e sistemica della stessa cultura.

La terza considerazione riguarda la logica sottesa al tema di quest'anno che evoca una triplice responsabilità della cultura. Esiste innanzitutto una Responsabilità Prima in quanto la cultura presuppone di declinare la saldatura tra ciò che siamo stati e ciò che possiamo ancora diventare. Si tratta - come ricorda sempre Massimo Recalcati - del "dovere di reinterpretare l'eredità":

non ci si può infatti accontentare di un appiattimento povero sul presente, mentre serve reimpossessarsi del nostro passato per costruire il nostro futuro;

come pure non ci si può limitare ad utilizzare la leva delle sole competenze in quanto tali siano esse tecniche, professionali, politiche o associative e ancor meno siano quelle - sin troppo enfatizzate - di una monodimensione tecnologica.

Esiste poi una Responsabilità Seconda della cultura che deve porre sempre e consapevolmente l'esigenza di una saldatura tra diritti e doveri, in quanto essa:

ci deve far uscire da un'era sin troppo lunga che abbiamo vissuto, centrata sull'IO narcisista, riportandoci ad affrontare la relazione con l'Altro cioè con il NOI: ma il NOI della Responsabilità e non il NOI della Neo-protezione statalista che sta riemergendo,

e ci deve riportare ad un maggiore equilibrio tra desideri e responsabilità, senza il quale possiamo solo rincorrere un impossibile e continuo superamento del limite, trasformando in automatico - come è successo - i desideri in bisogni e i bisogni in diritti, in maniera del tutto impropria.

Esiste infine una Responsabilità Terza in quanto la cultura ci deve ricordare che una società non può essere governata dai FRATELLI, mentre in realtà ha bisogno di PADRI (cioè di *élite*), come ha sottolineato in una magistrale intervista Julia Kristeva qualche mese fa su Il Corriere della Sera.

Del resto non posso dimenticare, con un cenno autobiografico:

che il '68 ha provveduto ad eliminare con cura tutti i Padri esistenti e ne aveva forse tutte le ragioni, considerando l'ormai impossibile convivenza tra una struttura sociale rigidamente gerarchica e l'emersione ormai potente del Soggetto;

ma che lo stesso '68 - bisogna ammetterlo - non ha saputo ritrovare né un nuovo ruolo autorevole di Padre da esercitare in famiglia (nell'educazione dei figli che sono gli attuali padri narcisi) né è stato capace di generare *élite* adeguate (come si può ben constatare e non solo da oggi).

Essere governati dai Fratelli può soddisfare la spinta della Piazza, ma non crea la dinamica positiva della reinterpretazione dell'eredità che comporta di trovare un nuovo bilanciamento tra diritti e doveri: rendendo quindi impossibile il reimpossessamento di un nostro comune futuro. Senza contare che - come ricorda la Bibbia - i Fratelli finiscono col vivere in orizzontale tra pari, combattendosi inevitabilmente tra loro in vista della spartizione dell'eredità...

E adesso cominciamo con i tre panel previsti.

# IL VALORE DELLA CONOSCENZA

**Andrea PRENCIPE**

*Rettore Luiss Guido Carli*

Buongiorno a tutti. Mi unisco ovviamente ai saluti del Direttore Generale e vi do il benvenuto in Luiss, anche se la collaborazione con Vises è così continua e sistematica da dar luogo quasi a uno spazio comune di condivisione e di ricerca.

Vorrei concentrare il mio intervento su tre punti fondamentali. Per il primo parto da una riflessione sui contesti di apprendimento e di generazione della conoscenza, con un riferimento specifico al loro ruolo per lo sviluppo economico-sociale. Il secondo punto è quasi una provocazione, ma fortemente radicata in una serie di studi. Da accademico, infatti, non posso prescindere da lavori che diano ulteriore forza alle nuove proposte. Il terzo è una brevissima digressione sul modello educativo Luiss, che non vuole essere, come direbbero gli inglesi, un “pusher”, ma sottolineare come esso sia stato sviluppato per rispondere a esigenze di rilevanza attuale.

Sono contento di vedere tra il pubblico amici e colleghi con i quali collaboro da tempo, come Guido Gentili, Fabio Storchi, Pierluigi Sacco e Innocenzo Cipolletta, che è di casa in Luiss. Sono lieto poi di avere ritrovato dopo diversi anni Pasquale Gagliardi, con il quale condivido un percorso da studiosi di organizzazione che ci ha visto partecipare insieme a un incontro dell’EGOS (European Group for Organizational Studies) a Copenhagen.

Veniamo ora al primo punto del mio intervento. Contesti di apprendimento come le Università sono centrali nella generazione di conoscenza e nella produzione di nuove strutture sociali per l’innovazione e lo sviluppo economico. Non devo certo ricordare quanto siano importanti le istituzioni universitarie o, meglio ancora, la concentrazione di istituzioni universitarie per lo sviluppo economico di determinate aree: riferimento immancabile in tal senso, ma non l’unico, è senza dubbio la Silicon Valley.

Le istituzioni accademiche sono anche di ispirazione per altri attori. Di recente, insieme ai componenti del vertice Luiss, ho assistito nel campus Luiss di Viale Pola a un’iniziativa organizzata interamente dagli studenti, chiamata TedX e basata sul modello delle conferenze TED (Technology Education and Development), un’opportunità per imprenditori, *manager*, accademici e studiosi di condividere e diffondere idee su una varietà di temi. La Luiss è sensibile a iniziative di questo tipo e incoraggia i propri studenti a promuovere processi volti a generare nuove conoscenze.

In tal senso è opportuno sottolineare che le università si muovono in un contesto sempre più digitale.

Una ventina di anni fa si cominciò a esaminare le cosiddette comunità “virtuali” di studiosi, sorte grazie alla tecnologia digitale. Pasquale Gagliardi ha giustamente osservato che se la tecnologia abilita tali comunità, gli dà anche esistenza concreta, rendendole non solo virtuali ma reali a tutti gli effetti.

È un pensiero forte, che informa l’attività della Luiss e sottolinea la complementarità tra dimensione tradizionale della didattica e della ricerca, (nella fattispecie l’interazione faccia a faccia), con quella virtuale e digitale. In Luiss siamo convinti che la virtualizzazione amplifichi l’importanza e il ruolo degli atenei. Sicuramente non ne distrugge la tradizione: risulta incorretta pertanto la tesi del guru della *disruptive innovation* Clayton M. Christensen, autore di un libro sulla portata distruttiva per le università tradizionali delle tecnologie digitali. Le sue previsioni non si sono verificate, al contrario, le migliori università continuano a perseguire la digitalizzazione facendo al contempo ingenti investimenti su campus di tipo tradizionale. L’Università di Toronto, ad esempio, riceve un finanziamento di 100 milioni di dollari per costruire un nuovo centro di ricerca sull’innovazione digitale, che naturalmente implica anche un’attività concreta, fisica. Si innesta su questo il secondo punto del mio discorso, che dicevo essere in parte provocatorio. Se è vero infatti che i contesti di apprendimento devono continuare a investire sulla conoscenza, probabilmente dovranno anche rivederne il modello di produzione, perché i problemi di oggi e del prossimo futuro sono sempre più complessi, non possono essere affrontati in maniera “mono-disciplinare”, ma richiedono il coordinamento e la collaborazione di più esperti.

Che significa questo? Negli anni ’90 Michael Gibbons ha pubblicato un pamphlet dal titolo “La nuova produzione della conoscenza” (“The New Production of Knowledge”). Già allora Gibbons e il suo gruppo di collaboratori, provenienti da discipline differenti (lo stesso Gibbons è un fisico dedicatosi agli studi sull’innovazione) sostenevano che il modello tradizionale di produzione della conoscenza si stesse esaurendo. Tale modello prevede che la creazione di nuova conoscenza sia guidata e informata dalla comunità accademica di riferimento per quanto riguarda l’identificazione del problema di ricerca, l’approccio metodologico, lo sviluppo della teoria, la risoluzione attraverso modalità prettamente disciplinari e il soddisfacimento degli interessi di una comunità. Facendo leva su esperienze condotte soprattutto in ambito ingegneristico, Gibbons sostiene che per affrontare efficacemente i problemi della contemporaneità sia opportuno passare a un modello diverso, che risponda a problemi reali coinvolgendo attivamente tanto gli accademici (possibilmente di più discipline), quanto soprattutto gli attori reali, che esperiscono direttamente quei problemi. Questo tipo di approccio di co-generazione della conoscenza - dice Gibbons - è guidato dai contesti di applicazione, in altre parole guarda ai problemi reali e fa leva su approcci differenti e pragmatici.

In quest’ottica, agli atenei spetta un ruolo fondamentale per quanto riguarda l’impatto della conoscenza

sulla società. Ritengo che a tale scopo non si possa più seguire il modello tradizionale: la conoscenza che viene prodotta all'interno di un ateneo soddisfacendo una particolare tipologia di interessi, deve essere estesa anche ad altri contesti al di fuori dell'accademia, attraverso un processo di trasferimento tecnologico. Ma diffondere la conoscenza in ambiti eterogenei, con interessi, linguaggi e significati differenti, presenta percentuali di insuccesso altissime. Quante volte l'Unione Europea ha sperimentato i centri per l'innovazione e il trasferimento tecnologico? Nella maggioranza dei casi, l'esito è stato fallimentare. Invece con questo nuovo modello possiamo ottenere un impatto sia nelle scienze dure, ingegneristiche, fisiche, chimiche, che in quelle sociali.

Questo ci porta al terzo punto del mio discorso. Con il nuovo piano strategico la Luiss si è interrogata sul proprio modello educativo, che da sempre abbina in maniera virtuosa rigore accademico e rilevanza pratica. La Luiss si pone come università aperta agli altri atenei e al mondo reale, di cui coinvolge attivamente gli attori. Così, insieme alla Direzione Generale e alla Presidenza, abbiamo sviluppato un approccio agibile alla conoscenza: il nostro *pay-off* è "Actionable Social Science", cioè Scienze Sociali Agibili.

Per produrre impatto, però, oltre alla ridefinizione del modello suggerita da Gibbons, c'è un altro aspetto altrettanto importante, racchiuso in una frase di Benjamin Franklin: "Dimmi e io dimentico; mostrami e io ricordo; coinvolgimi e io imparo". Questa citazione esprime una dimensione fondamentale del modello educativo della Luiss: oltre allo studio, spingiamo i nostri studenti a sviluppare le loro attitudini; in aggiunta alle "competenze pure", facciamo in modo che acquisiscano anche le "abilità morbide" o *soft skills*, perché crediamo che problemi complessi richiedano squadre di esperti e che le capacità relazionali siano necessarie per tenere coeso il gruppo. È quindi necessario formare quelli che noi chiamiamo "generalisti specializzati", cioè individui con una competenza di base verticale, ma anche la capacità di interagire e conversare intelligentemente con altri esperti di altri settori.

# Innocenzo CIPOLLETTA

*Presidente Assonime*

Vi vorrei parlare molto brevemente di come conoscenza e innovazione impattano sulla crescita economica dei nostri paesi, con due brevi premesse. La prima è per ringraziare Rita Santarelli e la Luiss per questa iniziativa. Mi fa piacere, è in qualche misura un ritorno a casa, negli anni in cui insegnavo alla Luiss ed ero Direttore della Confindustria.

La seconda considerazione è che noi viviamo in un mondo in cui il livello della conoscenza si è innalzato di molto. Se è vero quello che diceva Giovanni Lo Storto, che l'Italia è indietro rispetto ad altri paesi, però è anche vero che se ci confrontiamo con il nostro passato non possiamo dire altro che viviamo un periodo di grande crescita della conoscenza, dell'informazione e dell'istruzione. Sono nato nel 1941 e vi devo ricordare che all'epoca la scuola obbligatoria in Italia si fermava a dieci anni; molti dei miei compagni della scuola elementare sono finiti a lavorare dopo un piccolo apprendistato che hanno fatto dopo i dieci anni, mentre altri lavoravano già mentre frequentavano la scuola elementare. Oggi la situazione è ben diversa. La scolarità è molto più diffusa, anche se non completa, con una alfabetizzazione ancora carente ma sicuramente molto più forte.

Allora qual è il problema? Perché diciamo tutti che ci vuole più istruzione e più conoscenza? È che nel frattempo è esplosa l'informazione che ormai è disponibile per tutti con una grande varietà di mezzi e, di fronte a questo fiume d'informazione, è necessario ancora più di prima avere capacità di comprensione e di discernimento. Ormai i mezzi di informazione sono così diffusi che tutti possono accedere all'informazione, sicché, malgrado la crescita dell'educazione e della conoscenza, siamo ancora carenti nella capacità di accedere alla comprensione dei problemi e di utilizzare questa informazione per farne qualche cosa di nuovo e di utile. E la conoscenza - diceva un filosofo della scienza, Gaston Bachelard - è la risposta ai problemi e quindi non c'è conoscenza se c'è soltanto informazione; c'è conoscenza se si sa dare un contributo ai problemi che si affrontano in tutti i campi, siano essi scientifici o sociali.

Come impatta la conoscenza su un sistema economico? Tutti quanti siamo convinti che i sistemi economici crescono se c'è maggiore istruzione, maggiore capacità d'informarsi e maggiore conoscenza, e in genere pensiamo al progresso tecnologico che ci consente di avere nuovi prodotti, nuovi servizi e di soddisfare a nuove esigenze. Tutto vero, ma come incide il progresso tecnologico sul tasso di crescita dei nostri paesi? Io vi propongo questo circuito. Da cosa è determinata la crescita economica? I paesi si possono distinguere in due grandi categorie: quelli ancora in via di sviluppo e quelli già sviluppati. Nei primi, la crescita economica corrisponde all'accesso della popolazione per la prima volta ad alcuni beni e ad alcuni consumi. La Cina è cresciuta nel corso degli ultimi trent'anni soprattutto perché la gente ha cominciato a consumare di più. L'ultima volta che sono andato in Cina, una persona mi ha detto che i suoi genitori mangiavano carne una

volta al mese ed era di cattiva qualità; adesso la Cina affronta il problema dell'obesità, che non esisteva molti anni fa. Quindi, il primo accesso è all'alimentazione, poi alla casa, all'auto, etc. Ma le economie sviluppate come la nostra non crescono perché noi consumiamo più cose. Crescono soprattutto perché noi sostituiamo le cose che abbiamo con altre. Faccio un esempio: le auto. Ormai il parco auto nei paesi sviluppati è tale per cui solo l'1 o il 2 per cento deriva dalla necessità di chi accede per la prima volta all'auto; il resto è sostituzione di auto che vengono rottamate o comunque tolte dalla strada per vari motivi. Evidentemente, il primo motivo per cui noi cambiamo i nostri beni è perché sono usurati e non servono più. Ma c'è un secondo motivo, che è molto più importante: l'innovazione, che entra e trasforma completamente un bene o un servizio e consente di usufruire di nuove e diverse prestazioni. Una gran parte delle auto viene sostituita ben prima che l'auto sia diventata inservibile, perché si ha voglia di cambiare modello, perché sul mercato ci sono auto con nuove prestazioni, perché si introducono innovazioni come il motore elettrico e così via. Questo motivo diviene molto importante nei periodi di forte innovazione, al punto che ci spinge a sostituire i beni (o i servizi) anche se quelli che abbiamo sono ancora del tutto efficienti, fino ad indurci a cambiare completamente tutto il patrimonio di beni che noi possediamo. Porto alcuni esempi banali. Credo che ciascuno di noi aveva delle bellissime macchine fotografiche con cui facevamo foto bellissime. Poi, ad un certo punto, è arrivata la macchina fotografica digitale, che non è tanto una macchina che fa le foto meglio di come si facevano prima ma è un diverso uso della fotografia. Quando usavamo le macchine fotografiche a pellicola, andavamo in viaggio portandoci appresso una grande quantità di pellicole nelle loro scatolette, sempre con la paura di non averne abbastanza. Bisognava cambiare la pellicola ogni tanto per non perdere l'occasione di fare qualche foto. Poi, tornati a casa, dovevamo farle sviluppare, stampare, fare i provini, vedere quelli che ci piacevano. Se c'era una bella foto con 4-5 amici insieme con noi, dovevamo andare dal fotografo, farne fare un po' di copie e poi organizzare una cena per darle agli amici o, se stavano fuori della nostra città, spedire per posta le foto. Tutte queste funzioni, con la macchina digitale sono scomparse improvvisamente. Anzi ormai, con i telefonini, è scomparsa anche la macchina fotografica, per cui si riesce a gestire un prodotto, che è la fotografia, con una diversità di strumenti. E non è che le fotografie che facciamo adesso siano più belle di quelle che facevamo un tempo; anzi, probabilmente sono anche peggiori perché ne facciamo tante senza troppo preoccuparci di "sprecare" pellicola come avveniva un tempo. Una volta invece una foto ci costava parecchio di più, quindi inquadravamo bene, prendevamo le misure della luce e quant'altro. Questa è una nuova funzione della fotografia che è emersa grazie all'innovazione tecnologica e quindi noi abbiamo abbandonato le nostre macchine fotografiche, che saranno ritrovate dai nostri nipoti nelle cantine delle nostre case, i quali ci domanderanno a cosa servivano e come si usavano. In altre parole, abbiamo sostituito

tutto il parco di macchine fotografiche in nostro possesso, non già perché esse fossero vecchie da rottamare, ma perché l'innovazione le aveva rese obsolete.

E così avviene per tanti altri prodotti: l'ascolto della musica è ormai stravolto dall'elettronica che ha fatto scomparire milioni di dischi e di grammofoni che non si usano più. E lo stesso vale per tutti i consumi. Pensiamo all'abbigliamento che è influenzato da quella che noi chiamiamo la moda, che non è altro che un sistema di innovazione del linguaggio. Sono stato Presidente della Marzotto, dove facevamo abiti e dicevo sempre ai miei colleghi: guardate che se gli italiani aprono i loro armadi e guardano alla quantità di abiti che già hanno, probabilmente non comprano più vestiti perché quelli che già hanno bastano fino alla fine della loro vita. Se il vestito servisse solo per vestirsi ossia per coprirsi, ne abbiamo quanti ne vogliamo. Ma se gli italiani effettivamente smettessero di acquistare abiti per un certo periodo di tempo, sarebbe una tragedia per l'industria a fronte di un piccolo cambiamento nelle abitudini dei consumatori. Basti semplicemente pensare che, se per sei mesi le persone non si comprassero un vestito, cosa che non cambierebbe di molto la vita delle persone, il 50 per cento della produzione dell'abbigliamento crollerebbe. Se ciascuno di noi non comprasse un vestito per sei mesi, uomo o donna che sia, la nostra vita non cambierebbe assolutamente. Ma allora, perché compriamo dei vestiti nuovi? Perché il vestito non è qualcosa che serve per coprirci, serve per parlare con gli altri. La prima impressione che ciascuno di noi ha nei confronti delle altre persone è come lo si vede. Possiamo anche essere degli stoici o santi e dire che non ci facciamo impressionare dall'aspetto esteriore, ma non è vero per niente, perché il 90 per cento dei giudizi che diamo sulle persone è basato su come le vediamo. Poi, di queste persone, riusciamo ad incontrarne e a conoscerne veramente un numero molto limitato e magari diamo un giudizio ben più approfondito dopo che le abbiamo conosciute. Ma l'80-90 per cento delle persone che vediamo, le conosciamo in funzione della loro esteriorità, di come si pettinano, di come si vestono e di come si atteggiavano. D'altra parte il modo di vestirsi costituisce un messaggio che vogliamo dare a chi ci guarda. Ad esempio, noi uomini indossiamo una cravatta o un *papillon* perché pensiamo che ciò sia la dimostrazione che stiamo lavorando e non siamo in vacanza. Anche se poi qualcuno dice che bisogna lavorare anche in vacanza e quindi si mette un maglione blu e va al lavoro così vestito, ed anche questo è un messaggio. Anche colui che non presta attenzione al vestito che indossa lancia un messaggio. Non fa altro che dire che non vuole fare attenzione a come si è vestito. Vestirsi è un linguaggio, che deve cambiare in continuazione per esprimere cose diverse, che evolve col tempo e per poterlo fare sono necessarie persone che studiano i linguaggi, che preparano nuovi messaggi e che sanno come devono essere mandati. Questo è quello che noi chiamiamo moda, che è capace di cambiare i consumi, che ci induce a fare nuovi acquisti per poter lanciare nuovi messaggi e che finisce per influenzare tutte le nostre attività.

Lo stesso vale per le infrastrutture e gli investimenti, che non sono guidati da mode, ma sono sicuramente guidati da processi di innovazione tecnologica che migliorano le prestazioni e il rendimento di macchine che sono state prodotte.

Ecco quindi che l'innovazione è un motore dello sviluppo molto più forte che non l'usura semplice delle cose. Se dovessimo basarci esclusivamente sull'usura, probabilmente le nostre economie sarebbero ferme o declinanti in continuazione, mentre invece ci sono continue innovazioni che generano un ricambio continuo per nuovi usi e nuovi consumi.

Del ricambio fa anche parte la ricerca della maggiore qualità. Noi teoricamente non dovremmo mangiare più di quanto mangiamo, però ciascuno di noi aspira a mangiare cose di migliore qualità, quindi anche questo fa crescita perché la qualità è quantità, nel senso che per fare un prodotto di qualità maggiore ci vuole più investimento, più conoscenza, più manodopera, più impiego di infrastrutture.

Ecco quindi che le nostre economie vivono e crescono sulla conoscenza che è il motore dell'innovazione che fa crescere in qualità i nostri consumi e che ci fa partecipare a nuove esperienze e nuove funzioni. Per questo, credo sia utile che vi siano università - come ha ricordato il Rettore Prencipe - che studino i problemi della produzione della conoscenza e di sviluppo della conoscenza. E io non posso che dargli ragione quando ha parlato della multidisciplinarietà. Questa è ormai la strada che le università devono imboccare, ponendo i problemi al centro della guida della conoscenza.

Anche io ho avuto nella mia vita un periodo abbastanza lungo di presidenza dell'Università di Trento e con l'ultimo Rettore con cui ho collaborato, Paolo Collini, abbiamo realizzato un piano strategico che portava alla multidisciplinarietà totale, con qualche resistenza da parte del mondo accademico perché evidentemente è difficile abbandonare i propri concetti. Però questa è la strada da seguire. Sono i problemi a guidare alla conoscenza e a sviluppare la crescita economica; la soluzione di problemi e quindi l'introduzione di innovazioni volte a superare i problemi generano una nuova soddisfazione e generano crescita economica. Questa è la strada che deve intraprendere anche l'Italia, perché sicuramente non c'è altra via che quella dell'innovazione.

## **Pierluigi SACCO**

*Professore di Economia della Cultura Università IULM Milano*

Io vi vorrei parlare soprattutto dalla prospettiva, per la quale mi sento ovviamente molto privilegiato, che ho avuto in questi anni di Consigliere Speciale del Commissario Europeo alla cultura perché in realtà l'Europa in questo momento sta cominciando a ragionare su questi temi in modo radicalmente nuovo. Credo che questo apra un panorama di opportunità estremamente interessante.

Prima di tutto, quando noi parliamo di tematiche legate alla cultura, in Italia tendiamo automaticamente a far partire una serie di ragionamenti che hanno a che fare con la valorizzazione dei beni culturali e, quando va bene, con la dimensione economica dei settori culturali e creativi.

Io sono un economista e vi dico che dal punto di vista economico, se c'è qualcosa di veramente poco interessante, è la valorizzazione: non perché non abbia un suo impatto economico, ma perché è assolutamente trascurabile rispetto a quelle che sono le vere potenzialità strategiche della cultura.

La cultura, se la guardiamo dal punto di vista giusto - e credo che in questo contesto, anche con i ragionamenti che sono stati fatti, sia particolarmente importante farlo - è soprattutto il più grande e potente campo di programmazione comportamentale che l'uomo abbia mai inventato. Se voi volete convincere qualcuno a fare qualcosa, dovete letteralmente usare degli argomenti culturali efficaci per muovere le motivazioni personali, per spostare le percezioni, per spostare la cognizione, la risposta emozionale di queste persone rispetto a determinati tipi di temi. Noi oggi abbiamo, peraltro, la fortuna di assistere ad un momento di grande fioritura sia della neuroscienza cognitiva che della neuroscienza sociale, che ci stanno facendo vedere come accade questo nella nostra testa, persino nel nostro sistema neuroendocrino. Cominciamo a capire come la cultura produce letteralmente delle modificazioni fisiche importanti.

Recentemente ho pubblicato un lavoro nel quale siamo addirittura riusciti a dimostrare che semplicemente con una visita ad un sito di patrimonio, in determinate condizioni si abbassa il tasso di cortisolo salivare delle persone, cioè letteralmente si abbassa il livello di stress e si abbassa nettamente al di sotto di quello che sarebbe il ciclo circadiano normale con cui il tasso di cortisolo cambia nel tempo.

Il punto fondamentale è questo: noi abbiamo appena assegnato, all'interno della scienza economica, un Premio Nobel, meritato, all'economia comportamentale sui temi del cosiddetto "Nudging", cioè creare delle semplici condizioni di contesto nelle quali, sfruttando alcuni automatismi cognitivi o emozionali delle persone, le si può benevolmente convincere a fare qualcosa che crediamo sia nel loro interesse. La differenza tra il Nudging e la cultura, è più o meno la differenza che c'è tra l'omeopatia e gli antibiotici. La cultura, da questo punto di vista, ha un potenziale di cambiamento comportamentale immenso. La cosa incredibile è che non l'abbiamo mai considerato.

Quando ragioniamo su come debba essere il ruolo della cultura all'interno della capacità competitiva di

un paese, in particolare quando ragioniamo sull'Italia, registriamo davvero una miopia singolare. Prima di parlarvi di come stiamo affrontando questo tema a livello europeo vi vorrei fare un esempio. Noi italiani parliamo tanto di Rinascimento, ci sentiamo i figli, i nipoti del Rinascimento; diciamo “noi dobbiamo ricreare questo tipo di contesto, questo tipo di mentalità perché è il meglio che l'Italia ha saputo esprimere e quello che ci rende innovativi”. Ma vi rendete conto di che livello di *risk-taking* c'era nelle committenze culturali del Rinascimento? Vi rendete conto che un ragazzino senza nessuna reale esperienza come Filippo Brunelleschi è stato messo in condizioni di costruire la cupola di Santa Maria del Fiore, che se fosse venuta giù avrebbe costretto i Medici a scappare da Firenze? Vi rendete conto che oggi non esiste un politico al mondo che sarebbe disposto a prendere rischi del genere per una committenza culturale? E ovviamente, non esiste un politico al mondo che sia capace di intrecciare la scelta della committenza culturale con l'arte di governo, come hanno fatto i principi rinascimentali italiani, peraltro in uno dei periodi più turbolenti della nostra storia politica.

Quindi, quando parliamo di queste cose letteralmente non ci rendiamo conto di quello che stiamo dicendo. Cioè, le condizioni socio-cognitive che hanno permesso il Rinascimento sono lontane da noi anni luce e non è detto che noi, anche con le nostre migliori intenzioni, potremmo ricostruirle. Questo non vuol dire, però, che dobbiamo pensare che tutto quello che di importante è avvenuto nella cultura, sia avvenuto tempo fa; in realtà, si aprono, da questo punto di vista, delle prospettive interessanti.

Normalmente, chi si occupa di cultura tende a sostenere la necessità di investire in cultura seguendo essenzialmente questo approccio, dicendo che la cultura è importante perché... etc. Questo è il modo migliore di predicare ai convertiti, cioè usare quegli argomenti che vanno benissimo per chi sa già che la cultura è importante, però in questo modo non si riesce a spostare letteralmente un “y” in chi non è convinto di questo, in chi non ha fatto esperienza, in chi non ha sensibilità verso questi temi.

Abbiamo provato allora ad adottare un approccio diametralmente opposto, che è il seguente. Quali sono i campi nei quali oggi l'Europa ha deciso che delle cose vanno fatte? Quali sono le vere urgenze? Se ci pensate, sono ovviamente i modelli di *welfare* in un continente che invecchia, tutte le tematiche del conflitto interculturale, la nostra capacità o meno di tenere il passo dei ritmi spaventosi dell'innovazione globale.

Il punto è: la cultura che contributo dà a queste aree? Siamo in grado noi di dimostrare che per questi settori, che sono già stati legittimati come dei settori di *policy* rilevanti, la cultura può fare la differenza in determinati tipi di contesti? In realtà la risposta è sì.

Il nuovo documento che siamo riusciti a far approvare con un po' di anni di lavoro, ma che almeno per me è la più grande soddisfazione dell'intera mia vita professionale e scientifica, è un brevissimo documento di

poche pagine che si chiama “Nuova Agenda Europea della Cultura”, che essenzialmente sostiene questo: nei prossimi anni si dovrà lavorare sui cosiddetti crossover culturali, cioè non più lavorare sul fatto che la cultura produce involontariamente - per usare la terminologia degli economisti - degli *spillover*, cioè degli effetti non intenzionali, che si producono comunque ma che non riguardano la finalità. Crossover è una metafora biologica che ha proprio a che fare con la ricombinazione genetica, quindi con la capacità di generare qualcosa di nuovo partendo da cose già conosciute, quindi creare dei ponti tra la cultura ed una serie di aree che hanno questa grande rilevanza. In particolare, ne sono state individuate tre: il rapporto tra cultura, salute e benessere; il rapporto tra cultura e coesione sociale; il rapporto tra cultura e innovazione.

Nei prossimi anni, quindi, l'Europa comincerà a muoversi. Lo sta già facendo e già le ultime *call* del programma Horizon 2020 in ambito culturale sono andate in questa direzione. Lo farà soprattutto con il nuovo Horizon Europe, la cui struttura peraltro è stata annunciata ieri, che dà alla cultura non solo uno spazio enorme, ma riconosce il settore dell'industria culturale e creativa come il nuovo grande settore emergente dell'economia europea. Potete immaginare questo cosa comporti. Apre veramente delle prospettive di sviluppo straordinarie. Vi faccio semplicemente qualche esempio.

Noi sappiamo in maniera chiarissima che, per esempio, la partecipazione culturale attiva e continuativa delle persone vale più o meno due anni e mezzo di aspettativa di vita in più. Cosa succede quando le persone vanno in pensione? È una fase veramente critica. Le persone andando in pensione sperimentano un collasso del loro sistema relazionale, un collasso degli stimoli cognitivi che deriva dal fatto che non lavorano più. Questo apre la strada ad una quantità di patologie estremamente rischiose per l'aspettativa di vita e non solo quelle legate - questo è il punto interessante - al decadimento cognitivo, perché oggi sappiamo che dal punto di vista sociale c'è una fortissima componente sociale di espressione genica; letteralmente, i nostri geni, o almeno alcuni di loro, si comportano diversamente in ambienti sociali diversi.

Il punto fondamentale è che una partecipazione culturale continuativa non è l'unico ma è uno dei modi più efficaci per tenere le persone non solo mentalmente attive, ma anche relazionalmente attive ed affettivamente connesse a tutta una serie di situazioni significative che migliorano l'aspettativa di vita. Non è solo una questione di durata, ma anche una questione di qualità. Noi sappiamo che mediamente le persone con un elevato accesso alle esperienze culturali, hanno un benessere psicologico generale superiore a quello degli altri.

Pensate banalmente a questo: prendete una popolazione che invecchia e fate un confronto tra un gruppo di controllo di persone che non fanno niente e un gruppo di persone che sono sottoposte effettivamente ad una pratica culturale regolare. Chi vi aspettate che vada più spesso in ospedale e prenda più spesso medicine? I primi, perché più mi sento psicologicamente bene, meno ho bisogno di medicalizzarmi e meno ho bisogno

di ospedalizzarmi.

Pensate al profilo demografico della popolazione europea e immaginate che attraverso una partecipazione culturale attiva si possa abbassare del 5 per cento - e sono estremamente prudente - il tasso di medicalizzazione e ospedalizzazione europeo della popolazione anziana. L'effetto macroeconomico sarebbe superiore a qualunque valorizzazione noi ci possiamo immaginare, avrebbe effetti molto più importanti e permanenti e, soprattutto, arriverebbe a tutti, non soltanto a chi vede la cultura come un'attività legata ad una serie di ruoli ed aspettative sociali spesso legate all'esperienza culturale. Questo, per farvi un esempio, è un modo per cominciare a ragionare su delle nuove economie completamente diverse da quelle a cui siamo abituati a pensare, legate alle politiche e alla partecipazione culturale.

Oggi parlavamo di innovazione, pensiamo a questo e scegliamo le esperienze più sfidanti possibili. Vado in un museo di arte contemporanea e mi trovo davanti un'opera di cui non capisco niente. Badate bene che l'innovazione culturale vera, quando arriva, non è percepita come troppo complessa: è percepita come troppo stupida. Pensate a tutte le Avanguardie, quando vedete un'opera d'arte di avanguardia, cosa fate? Vi irritate e dite "che cos'è questa roba?", "questa cosa la potevo fare anch'io", "questa è una stupidaggine", eccetera. Ma quando cominciamo ad entrare davvero nei codici di significato di quell'opera, ci rendiamo conto che il meccanismo che ha portato Marcel Duchamp a mettere un orinatoio su un piedistallo è fondamentalmente lo stesso che ha portato Tom Ford a mettere un paio di scarpe su un piedistallo. Tuttavia, mentre siamo disposti a pagare 700 euro per le scarpe, quando vediamo un'opera di Duchamp pensiamo che sia una fesseria e non ci rendiamo conto che quella roba l'ha inventata Duchamp.

Il punto fondamentale è che confrontarci con queste idee radicalmente nuove ci costringe letteralmente a ristrutturare la nostra risposta sia cognitiva che emozionale. Le competenze che acquisiamo nel fare questo, nel momento in cui ci troviamo ad esprimere un apprezzamento estetico e ragionando in un'ottica kantiana-schilleriana, il bello dell'esperienza estetica è che è un'esperienza disinteressata, io la faccio semplicemente perché la faccio e non c'è nessun altro motivo che mi convinca a fare questo. Questo vuol dire che acquisire conoscenze e sviluppare *skills* all'interno di queste esperienze di apprezzamento estetico disinteressato è qualcosa che avviene ad un rischio bassissimo. Io ho tutta la libertà di sperimentare quello che voglio.

Il punto però qual è? Quando noi ragioniamo sui sistemi di innovazione, ci rendiamo conto che il vero problema dei sistemi di innovazione non è inventare, cioè non è sviluppare dei centri di ricerca e sviluppo; quelli li posso fare anche al centro della Mongolia, non cambia niente, perché basta avere le giuste attrezzature e chiamare i giusti esperti. Il vero problema è cosa accade quando queste idee vanno là fuori, cioè quando queste idee devono entrare nel ciclo di innovazione e quindi trasformarsi in valore economico e sociale. Ed

è lì che si verifica il problema: la resistenza e la paura nei confronti delle nuove idee. Sono la resistenza e la paura non dello scienziato, ma del funzionario di banca, dell'amministratore pubblico, di tutti coloro che, in un modo o nell'altro, fanno parte di questa lunga e complessa catena dell'innovazione. Se queste persone si abituanano a familiarizzare con le nuove idee, allora io posso diventare innovativo come sistema territoriale. E il fatto di avere, attraverso la partecipazione culturale diffusa, la capacità proprio come società di confrontarsi e di giocare senza paura con le nuove idee, fa la differenza.

Se andate a vedere il rapporto esistente tra livelli di partecipazione culturale e *performance* innovativa nei 28 Paesi dell'Europa, trovate una correlazione quasi perfetta. Il punto è che correlazione non è causazione; quindi adesso l'idea è di andare a dimostrare che questo rapporto causale c'è, cosa peraltro molto probabile. Noi possiamo pensare alla partecipazione culturale come - per esprimerci sinteticamente - ad una piattaforma di pre-innovazione: creo le condizioni socio-cognitive per cui le persone siano capaci di confrontarsi senza ansia con le nuove idee.

Se guardate in questo momento all'Italia, potete vedere che il problema è il seguente: l'Italia è terrorizzata da qualunque cosa sia nuova e non sia immediatamente riconducibile a qualcosa di familiare, quindi va immediatamente normalizzata. Questo è l'approccio più disfunzionale possibile nei confronti dell'innovazione. E non lo risolviamo aumentando il nostro investimento in ricerca e sviluppo. Se non cambiamo l'atteggiamento socio-cognitivo generale della nostra popolazione, noi siamo, da questo punto di vista, all'interno di un problema enorme, che peraltro, secondo me, spiega anche la stagnazione soprattutto della produttività totale dei fattori, cioè di quella componente, difficile da spiegare, della dinamica della produttività, che però sembra essere molto collegata a questi aspetti.

Tutto questo apre un'agenda di lavoro estremamente interessante e l'Europa ha capito che queste cose sono importanti, quindi sull'Agenda ci sono; in Horizon Europe ci sarà un grandissimo spazio di sperimentazione in questo campo. Ce n'è un grande bisogno e allo stesso tempo - e questo è secondo me l'aspetto più interessante - questo pregiudizio, questo tabù fondamentale nei confronti della cultura, come qualcosa di irrilevante o che viene immediatamente ricondotta ad alcune categorie mentali familiari, si sta sgretolando molto rapidamente per tutta una serie di ragioni. Badate bene, non solo in Europa. Io lavoro molto anche con Harvard, dove stiamo lavorando proprio ad un progetto di *public humanities*, cioè l'idea di ripensare le *humanities* come campo di impatto sociale, quindi lavorando in realtà a cavallo tra scienze sociali, scienze cognitive e *humanities*. Anche in questo tipo di contesti, che sono molto lontani dalle logiche del dialogo europeo, anche se ovviamente stiamo provando a serrare i ranghi da questo punto di vista, sta emergendo in maniera chiarissima che persino nell'America trumpiana, dove un giorno sì e l'altro pure ci sono tentativi

di chiudere il National Endowment for the Arts, che ripartendo da qui si possa davvero lavorare su degli ambiti di innovazione che addirittura partono dalle *humanities*. Anche qui ci sono dei fenomeni curiosi. Uno dei miei colleghi e amici di Harvard, Jeffrey Schnapp, che tra l'altro ha rilasciato una meravigliosa intervista sul Corriere l'altro giorno, è il fondatore del celebre MetaLAB, che si occupa davvero di *humanities* al più alto livello possibile, ma è anche l'Amministratore Delegato del Piaggio Fast Forward, che ha appena creato il fantastico robottino che ti accompagna a fare la spesa rotolando. Questo fa capire come tutta una serie di pregiudizi sulla cosiddetta irrilevanza delle competenze umanistiche per fare innovazione siano assolutamente infondati.

Il messaggio di base che vi volevo lanciare è proprio questo. Si apre un ciclo nuovo da questo punto di vista e il fatto di essere in Europa in questo momento ci rende privilegiati. Ci sono singoli governi che stanno ragionando molto sulla cultura, ma non in questi termini. Non esiste, ad oggi, altro soggetto diverso dall'Europa, in termini di importanza e impatto globale, che stia davvero cominciando a lavorare ad un ripensamento radicale del ruolo della cultura. Quindi, soprattutto in un contesto come quello italiano, che in tema di cultura ha sempre pensato di dover fare qualcosa di importante per sviluppare un progetto di futuro, forse è il caso di cominciare davvero a pensare alla cultura in modo diverso soprattutto collegandola in maniera seria all'innovazione.

# SISTEMA EDUCATIVO E SVILUPPO PAESE

## Claudio GENTILI

*Esperto di formazione*

L'istruzione aumenta il grado di libertà politica e riduce i fenomeni di delinquenza e criminalità. L'OCSE, accanto al PIL, da qualche anno misura anche il BLI (*Better Life Index*), l'indice di benessere interno lordo. Gli investimenti in istruzione e ricerca fanno crescere il PIL e migliorano la qualità della vita. Nell'era della globalizzazione ogni singolo paese deve disporre di risorse umane qualificate che richiedono un sistema d'istruzione di elevata qualità. Non ci può essere sviluppo senza una scuola di eccellenza. La scuola deve offrire a tutti i giovani l'opportunità di accedere ad una preparazione di base e poi ad una formazione secondaria adeguata alle loro attitudini e aspettative, ma deve anche premiare il merito.

Molti imprenditori, che hanno ricoperto incarichi prestigiosi sia all'interno della rappresentanza industriale che nelle istituzioni, e con cui ho avuto la fortuna dal 1987 a oggi di collaborare, hanno dedicato grande attenzione alla scuola (Lombardi, Callieri, Barilla, Fortuna, Storchi, Rocca...). All'impresa interessa una scuola di qualità, plurale, libera, vicina ai territori, gestita in modo efficiente, capace di assicurare ai giovani gli elementi essenziali per crescere sul piano culturale come persone ed essere cittadini responsabili: della cittadinanza fa parte anche la preparazione a svolgere un lavoro. La scuola non è un avviamento al lavoro ma non è neppure un luogo lontano dalla realtà (occorre rileggere Dewey).

Se una operatività senza cultura è stolta e incapace di evolversi, una cultura formale senza capacità di rendere operative le conoscenze è impotente e improduttiva. Stabilire i modi e i luoghi dell'equilibrio ottimale tra queste dimensioni è la sfida che il sistema formativo ha di fronte. L'esperienza lavorativa è un potente fattore di rimotivazione allo studio e la formazione permanente è per il lavoratore uno strumento indispensabile, nell'era di Industria 4.0, per rimanere soggetto attivo nel mercato del lavoro (John Dewey, Howard Gardner, Edgar Morin, Bertrand Schwartz).

La democrazia ha bisogno della cultura umanistica. Non si tratta di difendere la presunta superiorità della cultura classica su quella scientifica. I cittadini non possono relazionarsi bene alla complessità del mondo senza che la scuola assegni un posto di rilievo nei programmi di studio alle materie umanistiche, letterarie ed artistiche, coltivando una formazione di tipo partecipativo che attivi e perfezioni la capacità di vedere il mondo attraverso gli occhi di un'altra persona. "Baratterei tutta la mia tecnologia per una serata con Socrate" (Bill Gates).

In una trilogia ("Scuola ed extra-scuola"- 2002, "Umanesimo tecnologico"- 2008, "Scuola e impresa. Teorie e casi di partnership pedagogica"- 2012) ho cercato di raccontare le esperienze di collaborazione tra scuola

e impresa che sono state realizzate nel corso degli anni. Il frutto di queste esperienze è la convinzione che occorre superare quella che viene definita “separazione tra cultura umanistica e cultura tecnico-scientifica”, nella direzione di un nuovo umanesimo della scienza e della tecnica (Umanesimo letterario - Dante, Umanesimo scientifico - Galilei, Umanesimo tecnologico - Leonardo).

Le imprese segnalano una forte carenza nella preparazione scolastica sia per quanto concerne alcune competenze di base (lingue e matematica) che per la maggior parte delle competenze relazionali e organizzative. Esiste un crescente divario tra domanda professionale nei settori manifatturieri e offerta scolastica. Si registra un notevole deficit di orientamento e i percorsi tecnici e professionali sono sempre meno scelti dai giovani. In Italia non è valorizzata la funzione educativa del lavoro per i giovani e non è valorizzato il ruolo chiave del sistema delle imprese per lo sviluppo economico e culturale. Non basta più l'espansione dell'istruzione. L'espansione dell'offerta formativa senza specializzazione e senza collegamento con la domanda delle imprese crea disoccupati. Il manifatturiero è il motore della crescita. Politiche formative, politiche del lavoro, politiche territoriali, devono convergere nell'obiettivo dello sviluppo.

La scuola è una grande banca per l'accumulo e la condivisione del sapere. Necessariamente deve essere attenta a conservare il patrimonio culturale del passato. Senza adorare le ceneri, ma tenendo viva la brace. La scuola deve essere flessibile e in grado di evolversi reagendo al cambiamento delle esigenze della società. Obiettivo fondamentale della scuola è formare la persona, attraverso il sapere critico, formare il cittadino e fornirgli i saperi di base, preparare al futuro professionale. Occorre riconoscere che in Italia questi obiettivi sono assicurati a molti studenti, forse la maggior parte ma non a tutti gli studenti. La qualità di massa di cui parlava Giancarlo Lombardi è lungi dall'essere realizzata. Vi è una diseguale attenzione ai quattro pilastri-base dell'istruzione secondo l'UNESCO (Imparare a conoscere, Imparare a fare, Imparare a vivere insieme, Imparare ad essere). Infatti, troppa attenzione è dedicata alla dimensione cognitiva, poca al saper fare e zero al saper vivere con gli altri, la cui somma negativa risulta essere la finale carenza di attenzione per una propria identità coerente che corrisponde all'armonia con sé stessi. Cause principali: ingozzamento cognitivo e ignoranza emotiva.

In un mondo globalizzato, l'Italia ha una pesante disomogeneità rispetto all'Europa (il nostro ciclo scolastico dura 13 anni mentre in Europa si ferma a 12 nella maggioranza dei paesi). Vi è un quasi monopolio statale (93% degli studenti). Il modello organizzativo è rigido. I ritmi scolastici non sono mirati ai giovani. Prevale una didattica di tipo trasmissivo. Nonostante numerose scuole che realizzano efficaci innovazioni la rigidità delle classi di concorso impedisce un approccio all'apprendimento di tipo smart. I nativi digitali sono molto meno disponibili a stare 5 ore seduti ad ascoltare e privilegiano forme di apprendimento che valorizzino

la dimensione relazionale e il *debate*. Vi è uno scarso rapporto con il mondo del lavoro. La recente vicenda dell'alternanza è paradigmatica.

La scuola italiana non è organizzata per favorire la meritocrazia. Nessun sistema premiante per capi d'istituto e insegnanti (solo anzianità). Assemblearismo degli organi di governo (siamo l'unico paese in cui esiste l'assemblea dei dipendenti chiamata "collegio dei docenti"). Capi d'istituto con pochi poteri e tante responsabilità (soprattutto procedurali). Instabilità del corpo docente (rotazione del 30% annuo). "Casualità" del corpo insegnante: la scuola non può sceglierlo e tantomeno le famiglie (la scuola è l'unico posto in cui si assume un dipendente solo con il titolo di studio - il precario).

La commissione D'Amore (Ministro Berlinguer) aveva già nel 1997 identificato una serie di modifiche organizzative che avrebbero potuto consentire alla scuola di crescere in qualità, autonomia, efficienza ed efficacia con una ricetta semplice: la fine dello Stato-gestore, il trasferimento alle scuole dello Stato delle caratteristiche organizzative e gestionali delle scuole paritarie. La Legge Aprea del 2008 (all'epoca condivisa anche dall'opposizione e approvata da un ramo del Parlamento) rimane la nostra utopia: scuole libere di reclutare direttamente gli insegnanti e valutate in seguito.

In tutti i paesi europei, tranne la Grecia, viene riconosciuto il ruolo pubblico delle scuole non statali, ma solo in Italia questo riconoscimento è puramente formale, perché non comporta un analogo investimento economico a favore della libertà di scelta scolastica delle famiglie. Negli ultimi anni la scuola paritaria ha visto drastiche riduzioni della sua consistenza numerica e pesanti "sacchetti" del suo personale attraverso le immissioni in ruolo previste dalla legge 107/2015.

In Europa da molto tempo al ruolo dello Stato-gestore si è andato sostituendo il ruolo dello Stato-Regolatore. Nell'ambito della economia attraverso la logica dell'economia di mercato. Nell'ambito della società civile, con la "società aperta", multiculturale e multietnica. In campo scolastico pubblico continua a coincidere con Statale. Anzi il processo di statalizzazione e di centralizzazione si è accentuato, anche se alcune Regioni (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna) stanno cercando con molta fatica di ridurre gli spazi di statalismo. La breve stagione dell'autonomia della scuola (con il sogno di un Ministero "dimagrito", senza più compiti di gestione ma di indirizzo, controllo e valutazione) iniziata con Ciampi e Cassese si può dire conclusa. Il Ministero rimane quello dell'inizio del Secolo scorso. Andrebbe riletta la relazione di Cassese (Ministro dell'Istruzione all'epoca era Mattarella), nella conferenza sulla scuola del gennaio 1990, con la proposta di abolizione dei provveditorati. L'alleanza tra Mammut (corporativismo sindacale) e Dinosauri (asfissiante burocrazia) di cui parlava Claude Allègre è di fatto la benzina che alimenta lo statalismo.

Il sistema scolastico ha progressivamente perso la sua dimensione riflessiva. Sappiamo molto poco di ciò

che avviene nelle aule scolastiche. Ignoriamo la qualità media dei docenti neoassunti. L'Università si è definitivamente separata dalla scuola, nel 2007 con l'abolizione degli I.R.R.E, poi nel 2009 con l'abolizione delle S.S.I.S, infine nel 2018 con la completa esautorazione degli atenei dai tirocini (i famosi TFA) e dal più generale processo di formazione iniziale degli insegnanti della scuola secondaria. Al tempo stesso il corpo ispettivo che contava 1.000 unità è stato ridotto ai minimi termini (meno di 200 unità).

Nel 2018 l'UNESCO ha dedicato la Giornata Mondiale degli Insegnanti ad un tema particolarmente significativo ed eloquente: "Il diritto all'educazione significa diritto ad un insegnamento qualificato". Nessuno oggi si sognerebbe di eliminare il tirocinio e il praticantato che serve per diventare medici, architetti, ingegneri, avvocati. Il rischio in Italia è di avere insegnanti abilitati ma non abili e non qualificati.

Il corpo insegnante ha subito un progressivo processo di proletarizzazione. Oltre il 64 per cento degli insegnanti in servizio non ha mai superato una prova selettiva degna di questo nome. L'assunzione è avvenuta dopo un pluriennale percorso fatto di supplenze, attese di concorsi, inevitabili sanatorie. Il reclutamento degli insegnanti assomiglia sempre più a un sistema di collocamento piuttosto che alla selezione dei migliori. È da tempo scomparsa (dopo il canonico anno di prova) ogni valutazione in servizio (una volta c'erano le "Note di qualifica" abolite nel 1974 con il DPR 417), ogni sia pur pallida carriera, ogni gerarchia professionale. È diventata rara la formazione dei dirigenti scolastici attraverso il coinvolgimento delle scuole di management. Eppure...nonostante tutto...i nostri studenti e ricercatori primeggiano nelle migliori università internazionali, è nato il movimento delle "avanguardie educative" che ormai raccoglie centinaia di scuole che fanno dell'innovazione didattica e organizzativa una pratica quotidiana, la scuola in Italia è uno straordinario giacimento di *manager*, progetti europei di innovazione educativa come Erasmus plus vedono protagoniste le scuole italiane, banche e industrie finanziano laboratori e percorsi formativi, Federmeccanica con il suo progetto Traineeship, Confindustria moda con la Rete TAM, Visés, Federmanager, Enel e ENI con straordinari progetti di alternanza dimostrano che il principio di sussidiarietà e l'etica della responsabilità suppliscono brillantemente alla carenza di politiche scolastiche di valorizzazione del merito.

A onor del vero, girando in lungo e largo per il nostro Paese, ho avuto modo di incontrare e di raccontare scuole dove si pratica "l'education *Made in Italy*". Scuole collegate a una Fondazione privata che ha lo scopo sociale di supportarla (è il caso ad esempio dell'istituto Tecnico Carcano di Como), scuole che hanno sviluppato una didattica per competenze (ad esempio il Volta di Perugia e il Marconi di Dalmine), scuole 4.0 (è il caso del Liceo STEM di Rovereto o del Majorana di Brindisi), scuole che collaborano quotidianamente con le griffe del manifatturiero (è il caso dell'istituto professionale Ferrari di Maranello o del Nobili di Reggio Emilia con la Max Mara).

Se apprendere significa usare risorse (concetti, nozioni, metodologie, tecnologie, ma anche cooperazione) per produrre risultati, la funzione del docente cambia radicalmente: da trasmettitore di nozioni (erogatore di contenuti) a *community manager* (pianifica la costruzione della conoscenza in un contesto di apprendimento cooperativo). E lo studente da contenitore da riempire diventa fiaccola da accendere, da passivo fruitore dell'insegnamento diventa produttore di apprendimento.

L'Italia del far da sé, l'Italia del fare e dei territori, anche nel campo educativo, ci stupisce. Ciò nondimeno non ci stanchiamo di confidare in un cambio di prospettiva anche da parte del decisore pubblico. Occorre, come avvenuto nel settore della sanità, rendere più efficiente il sistema scolastico nel suo complesso, anche da un punto di vista economico. Ciò comporta la ripresa dei lavori della Commissione tesa a studiare il Costo Standard, indispensabile ai fini di una razionalizzazione della spesa e per il calcolo dei trasferimenti di risorse alle Regioni che hanno chiesto l'autonomia con delega per l'Istruzione o agli istituti statali quando (e se...) si avvierà la sperimentazione di una loro piena autonomia, non solo organizzativa e didattica ma anche finanziaria.

Così come avviene nel mondo della sanità, anche nella scuola occorre prevedere un sistema di finanziamento delle scuole paritarie che offrono un servizio pubblico agli studenti, portando a pieno compimento le premesse della Legge Berlinguer sulla parità del 2000. È questo un modo per favorire la libertà di scelta delle famiglie che, come molti studi economici hanno dimostrato, a partire dal 2009, non comporta particolari costi per lo Stato, ma addirittura porterebbe a risparmi e per assicurare a tutti i cittadini italiani un efficace servizio pubblico d'istruzione composto da scuole statali e non statali. L'Italia dei territori, gli straordinari presidi e insegnanti che ho incontrato, i bravissimi studenti che vincono le Olimpiadi internazionali del sapere, aspettano che si volti pagina e che le innovazioni che hanno realizzato con fatica e controcorrente possano diffondersi nell'intero paese.

Rivolgo il mio ringraziamento per l'invito di VISES e per l'ospitalità della Luiss, sempre magnifica sia per la sede che per la qualità degli stimoli e delle provocazioni culturali. Lo dico volendo attribuire a questa espressione il massimo di quello che si può dire della cultura: per me la cultura è stimolo e provocazione; altrimenti si riduce al mero tentativo di riproporre un sistema di potere in cui chi sa, o pensa di sapere qualcosa, vuole controllare gli altri.

Come mi accade spesso, ero venuto con l'idea di esprimere alcune convinzioni ma poi, avendo ascoltato i relatori che mi hanno preceduto, ho deciso di cambiare approccio: trovo infatti più interessante rispondere a questo flusso di provocazioni e di riflessioni, dando più valore alla vivacità e alla spontaneità degli stimoli culturali e tenendo conto delle idee e delle stimoli che abbiamo ascoltato finora.

Noi siamo qui a parlare di "Sistema educativo e sviluppo Paese". La prima domanda che ci si potrebbe porre è la seguente: qual è il compito del sistema educativo nello sviluppo del Paese? Con l'espressione "sistema educativo" intendiamo la scuola, dall'infanzia fino alla scuola superiore. Condivido quello che diceva poco fa il prof. Giovanni Lo Storto: in Italia non abbiamo una chiara idea di quale sia il fine della formazione e del sistema educativo. Ne sono fermamente convinto e me ne persuado quando in alcuni convegni assisto ad accese e sterili diatribe tra disciplinacisti e pedagogisti, oppure all'attribuzione di grande valore al sapere in opposizione al saper fare (quello che oggi chiamiamo "competenze"). Per me è del tutto evidente che questi bipolarismi, queste contrapposizioni quasi faziose, non conducono a nulla. È ovvio che, se devo fare qualcosa, devo pur sapere qualcosa.

Ritengo che ci sia un'enorme inerzia del nostro sistema educativo e formativo. Parlo di inerzia perché constato la difficoltà ad accettare la spinta, oserei dire l'anelito, verso l'innovazione. Anche se l'ANP è, prima di tutto, un sindacato, questo non mi impedisce di dire che nelle logiche sindacali ritroviamo, troppo spesso, una tendenza alla conservazione, al mantenimento dello status quo, forse nella convinzione che meglio di così non possa essere. C'è quasi una paura di fronte a ogni ipotesi di cambiamento, figuriamoci verso l'innovazione culturale che, per sua natura, è altamente destabilizzante.

Quando penso a questo, mi viene in mente che la nostra scuola ha ancora un retaggio gentiliano che, naturalmente, ha avuto indiscussi meriti quando è stato proposto: ormai quasi cento anni fa. Credo però che un Paese che non riesce a riformare, a ripensare, a ridefinire il suo modo di vedere la scuola, il suo modo di fare cultura e di far crescere i ragazzi, sia un Paese che ha delle difficoltà. È possibile che, dopo un secolo, ancora non riusciamo a trovare dentro di noi una nuova idea per ripartire?

Prima si è parlato di cultura: mi viene da pensare che la cultura sia una e sia unica. Perché dico questo? In passato si sviluppò un dibattito molto interessante, riproposto più volte, sulle due culture: quella umanistica

e quella scientifica. Per ragioni legate al nostro passato e, probabilmente, anche alla impostazione culturale della nostra scuola, in Italia identifichiamo la cultura con quella che viene definita “cultura umanistica”. Il problema è cosa debba intendersi oggi per cultura umanistica. Lo abbiamo sentito prima. In realtà, negli ambiti culturali e di ricerca più evoluti, le cosiddette *humanities* sono probabilmente il catalizzatore, il motore propulsivo, del progresso a tutto campo e si avvalgono delle più avanzate tecnologie. Il motore di ricerca di Google è fondato sulla matematica ma è al contempo espressione di *humanity* perché si basa sulle associazioni tra espressioni linguistiche e, quindi, dietro di esso vi è della ricerca linguistica molto sofisticata. Il sapere è uno. A scuola appariamo spesso come vestali delle discipline, delle materie (latino, matematica, greco). Di recente, per rompere questo cliché, come ANP abbiamo lanciato uno slogan, una provocazione, facendo ricorso all'espressione “Via le materie”, con ciò intendendo qualcosa di cui si è parlato oggi e cioè che in effetti esistono problemi, non esistono materie. Cosa sono, in fondo, le materie? Sono solo un riduttore di complessità interno al processo di trasmissione della cultura proprio del genere umano.

Perché il sistema educativo, artefice di questo processo, è così complesso? Innanzitutto, perché abbiamo tanto sapere alle spalle; l'umanità ne ha elaborato tanto e negli ultimi anni questa elaborazione sta accelerando. Proverò a fornire una metafora di questo fenomeno, avvalendomi di una visione scientifico-antropologica. Se pensiamo ai mammiferi, sappiamo che tutti i giovani individui attraversano una fase di svezzamento che non è altro che un periodo di crescita necessario per raggiungere una situazione di autonomia individuale. Questo, nei mammiferi, è generalmente più lungo che nelle altre specie animali perché sono esseri più complessi, capaci di adattarsi ad un ambiente più complesso e di gestirlo meglio.

L'essere umano, a sua volta, è il più complesso dei mammiferi. Il processo di crescita dell'essere umano non finisce certo quando termina l'allattamento. Oggi, in ampie parti del pianeta, un essere umano che non abbia una certa cultura minima, e di conseguenza una certa età, non è in grado di provvedere a sé stesso. Un leone diventa adulto quando è in grado di procacciarsi il cibo senza avere bisogno dei genitori. Oggi, quand'è che noi esseri umani non abbiamo più bisogno dei genitori? Quando siamo in grado di agire come attori effettivi nel mondo della produzione e della vita sociale. Questo significa, probabilmente, non prima di 25 anni. Abbiamo dunque un periodo, superiore a venti anni, durante il quale i bambini che poi diventano adulti hanno bisogno di un sistema che li faccia crescere protetti.

Probabilmente non abbiamo mai riflettuto abbastanza bene - e comunque oggi questa esigenza di riflessione si impone in maniera molto più imperativa che in passato - sul fatto che dobbiamo riuscire a coniugare la crescita emozionale con quella che è l'acquisizione di competenze. Voglio parlare di acquisizione di competenze nell'accezione detta prima: quello che so fare, ovviamente con quello che so. Allora mi viene da pensare, da un

lato, che la nostra scuola non è abbastanza attenta, o lo è nei primi anni soltanto, a livello di scuola primaria, alla tematica psicopedagogica. Appena si arriva a dieci anni - e si inizia a frequentare quella che un tempo si chiamava scuola media e che ora si definisce scuola secondaria di primo grado - tutto questo sparisce perché lascia il campo alle materie disciplinari. Quindi, questi bambini che sono stati cresciuti con la dovuta attenzione da parte dei docenti della scuola primaria - che sono abbastanza formati su questo aspetto - si ritrovano in un ambiente in cui, improvvisamente, quello che conta è l'approfondimento delle singole materie perdendo di vista i nessi tra i vari contenuti disciplinari. Il che crea notevoli problemi perché non riusciamo a gestire con la dovuta gradualità questo passaggio. Il nostro sistema, cioè, non riesce ad avere una visione integrata dello sviluppo emozionale e dello sviluppo culturale. La scuola è un ambiente in cui si dovrebbe diventare se stessi studiando, cioè immergendosi nelle riflessioni fatte da altri esseri umani e riscoprendo in queste qualcosa che fa risuonare il nostro animo.

Si è detto prima: scoprire le proprie attitudini. La scuola dovrebbe riuscire a educare, a tirare fuori dal bambino, in fase di crescita, l'adulto che è in lui. Voglio sottolineare, al riguardo, che in Italia si frequenta la scuola da sei anni fino a 19 anni, mentre in Finlandia questo accade tra i sette e i diciotto anni. Devo purtroppo riconoscere che, nel nostro sistema, non vi è un'idea forte e condivisa di questo processo. Non riusciamo ad aiutare davvero il bambino - ogni bambino - a svilupparsi appieno, a trovare le proprie attitudini e ad approfondirle. Sotto questo punto di vista, l'orientamento dovrebbe essere un'attività importante e ben strutturata ma, come ben sappiamo, la scelta della scuola è dettata essenzialmente da ragioni economico-sociali e non dalle attitudini dei nostri giovani: si tratta di un problema molto serio.

Credo quindi che dobbiamo assolutamente superare la ripartizione tra le materie, ripartizione che era un ottimo riduttore di complessità cento anni fa ma che oggi evidentemente non può più essere la stessa di allora. Prendiamo la proposta di Edgar Morin che, più di vent'anni fa, ha suggerito di rimpiazzare le materie con i famosi sette saperi fondamentali: dovremmo occuparci di questi piuttosto che delle materie di un tempo che, comunque, non sarebbero eliminate. Per esempio, se vogliamo occuparci del nostro ecosistema, dell'ambiente in cui viviamo, ci verrà naturale parlare dei problemi del clima. Ricordo, a questo proposito, che qualche settimana fa si è tenuta ovunque la marcia sul clima da parte degli studenti. Ovviamente non ho nulla contro la sensibilità ambientale ed ecologica ma non ritengo che il modo migliore per affrontarla sia saltare un giorno di scuola. La scuola è il luogo ideale in cui parlare dei problemi climatici e ambientali che coinvolgono in ordine sparso la fisica, la chimica, la matematica, le scienze, la geografia, la storia perché ha a che fare anche con i problemi di industrializzazione, di inquinamento e quant'altro. La scuola dovrebbe essere effettivamente il luogo in cui si opera questa sintesi, se ne discute e se ne fa occasione di crescita personale.

Ritengo, dunque, che la tradizionale ripartizione in materie vada profondamente ripensata e ristrutturata. Mi piace dirlo in accezione quasi architettonica: dovremmo fare come quando, dopo avere comprato un appartamento, lo si ristruttura e si ripartiscono le stanze in un altro modo. Dovremmo avere il coraggio e la forza di fare questo anche con la cultura.

In realtà, le norme ci sono ma non le rispettiamo, come scriveva già Dante: *“le leggi son, ma chi pon mano ad esse?”*. Disponiamo oggi del sistema dell'autonomia scolastica che ci permetterebbe di fare miracoli. I programmi non esistono più nell'accezione di un tempo, però molto spesso si continua a lavorare nelle scuole come se invece esistessero ancora.

Cosa li ha rimpiazzati? Il piano (triennale) dell'offerta formativa.

Nel piano dell'offerta formativa di ogni scuola dovrebbero essere indicati i percorsi formativi degli studenti di quella scuola. I percorsi formativi sono, di fatto, il “programma” di quella specifica scuola sulle varie materie oppure, secondo me più opportunamente, sui vari argomenti, sui vari problemi, sui vari saperi che quella scuola ritiene essenziali all'interno della propria progettazione. Questo che sto dicendo non dovrebbe essere utopia, perché abbiamo un'autonomia in vigore da venti anni esatti - l'8 marzo 1999 fu emanato il D.P.R. 275 ovvero il regolamento sull'autonomia - ma ancora molto poco praticata perché continuiamo a rifarci a quella rigida e obsoleta ripartizione di cui parlavo prima.

Alla necessità di un nuovo approccio didattico vorrei proporre una ulteriore riflessione. Sono stato intervistato più volte, l'anno scorso, sui vari episodi di violenza accaduti a scuola: non tanto tra alunni, ma nei confronti dei docenti. Al di là del fatto che, ovviamente, li condanniamo perché sono veri e propri reati, mi chiedo: ma quanto riusciamo davvero ad interessare, a motivare gli alunni? È chiaro che, se gli alunni vivono l'esperienza scolastica in modo alienato, non potranno fare altro che rivolgersi contro di essa in tutti i modi possibili, tipici di un adolescente e quindi di un ragazzino ovviamente immaturo che non sa ancora come comportarsi con gli altri, e quindi manifesteranno tendenze distruttive verso il sistema.

Mi è piaciuta molto anche la provocazione di Delai secondo cui il Sessantotto avrebbe ammazzato il padre. Chi ammazza il padre, però, deve poi andare oltre perché, in un'ottica psicoanalitica, questo dovrebbe essere funzionale al diventare sé stesso. Aggiungo che il Sessantotto ha, meritoriamente, leso il principio di autorità. Ci tengo a sottolineare che, secondo me, ci deve essere un'autorità costituita, con un ruolo riconosciuto da tutti. Ebbene, questo concetto oggi non c'è più e non è solo un problema della scuola. Credo che tutti noi possiamo convenire che la prima autorità che è venuta meno è quella della famiglia, del padre e della madre. E poi, quante aggressioni ai medici ci sono ai posti di soccorso? Vogliamo parlare dei giudici o della polizia? È tutta l'autorità costituita che è stata messa in crisi proprio da questa idea che il padre è morto - per “padre” intendo

naturalmente l'autorità - e non siamo ancora riusciti a trovare qualcosa che la sostituisca.

D'altro canto, assistiamo anche alla messa in discussione della cultura scientifica stessa. Un esempio di questi ultimi mesi è il tema delle vaccinazioni. Ci sono tante persone che pensano che i vaccini facciano male. Ognuno è libero di pensarla come vuole, naturalmente, però è evidente che l'umanità ha un suo trascorso; abbiamo fatto dei progressi, abbiamo evitato milioni di morti su questo pianeta. Ricordo che la febbre spagnola, subito dopo la prima guerra mondiale, fece più morti della guerra stessa; talvolta parliamo delle guerre dimenticando che le epidemie hanno mietuto molte più vittime. Se abbiamo persone che rifiutano questo principio di autorità (che però è anche di autorevolezza), che rifiutano la scienza e il suo metodo - sulla base di una malintesa interpretazione del principio secondo cui "uno vale uno" - allora si crea anche un problema di convivenza civile sulla quale, temo, abbiamo fatto qualche passo indietro oppure, nella migliore delle ipotesi, non abbiamo fatto i passi avanti che speravamo. Talvolta, quando mi capita di rileggere la Costituzione, mi stupisco sia del fatto che ha così tanti anni (74) che di quanto poco la praticiamo. Potremmo forse ripartire proprio dalla carta fondante della nostra democrazia per riaffermare alcuni principi di base.

Quale fenomeno guida è possibile individuare per una eventuale rinascita? Propongo di ripensare l'insegnamento alla luce di due esigenze: l'educazione emotiva degli alunni e la formazione dei docenti. Mi soffermo su questo secondo aspetto: quali sono le caratteristiche di un valido docente? Spesso tendiamo a confondere la figura di docente con quella di cultore della materia. Il docente deve essere un motivatore di discenti. Deve essere qualcuno che ama il percorso culturale e psicologico con il quale lui stesso ha acquisito una data visione del mondo e che continua a sviluppare e ad approfondire quest'ultima perché la cultura non è qualcosa di statico ma di estremamente dinamico. Il docente deve essere qualcuno che appassiona, che fa vedere la bellezza dei nessi interni al sapere, non di un argomento segmentato e specifico. Il docente deve essere una persona che unisce alla cultura una capacità emozionale, una capacità trasmissiva, una capacità di far vedere al bambino o al ragazzo, ovviamente in modo proporzionato alla sua età, il significato e il bello di ciò che sta trasmettendo. Diceva prima il prof. Sacco che il valore della cultura è enorme, perché noi possiamo modificare - si spera in meglio - i comportamenti delle persone. È vero, l'ho visto quando insegnavo a scuola e lo vedo ancora adesso da formatore di adulti.

Altro fondamentale aspetto dell'insegnamento deve essere l'approccio per competenze, finalizzato a mettere i discenti in condizioni di fronteggiare i problemi piuttosto che a far loro memorizzare nozioni: i problemi, infatti, hanno una loro interezza che va scomposta e quindi, come avviene in un ologramma, si devono poter vedere da tanti lati per comprenderli appieno e per cercare di risolverli. Questi lati sono le materie per come le abbiamo affrontate finora.

Quindi - e arrivo all'aspetto di politica scolastica - si dovrebbe porre con serietà la questione dell'investimento economico sulla formazione e sull'aggiornamento dei docenti. Questo non viene fatto da decenni, se mai è stato fatto, e si tende a continuare così. Una delle ultimissime iniziative intraprese dall'attuale maggioranza di governo, infatti, è stato il taglio della formazione iniziale dei docenti neoassunti: adesso, sostanzialmente, ci si potrà laureare e, dopo aver superato una prova scritta ed una orale si potrà entrare in classe. A mio avviso, è profondamente sbagliato ipotizzare che un neolaureato, per il semplice fatto di sapere qualcosa - poi dovremmo aprire un capitolo su cosa sa e come - sia anche in grado di gestire una classe e le complesse relazioni umane presenti al suo interno, per non parlare del delicatissimo processo di crescita che deve consentire alle pulsioni di diventare emozioni e poi sentimenti, assumendo per i discenti il ruolo di guida. Ho molte perplessità sul fatto che la nuova formula possa funzionare bene e dare risultati accettabili.

Guardando intorno a noi, in Europa, posso citare come esempio la solita Finlandia che si distingue per la qualità altissima dei suoi docenti che sono formati al massimo livello. La Svezia, ben più ricca della Finlandia e capace di investire nell'istruzione più risorse di questa, non dispone della stessa qualità formativa proprio perché non richiede ai suoi docenti una formazione di pari livello.

Sono rimasto molto compiaciuto, prima, nel sentir citare l'Estonia dove ho avuto l'occasione di recarmi di recente per partecipare alla conferenza biennale dell'ESHA (European School Head Association). In Estonia, un paese di 1 milione 300 mila abitanti, la percentuale di PIL dedicato all'istruzione supera il 9 per cento. Gli Estoni si vantano del fatto che i loro studenti frequentano la scuola meno di tutti i coetanei europei; vanno a scuola più tardi, seguono molte meno ore di lezione di noi - a riprova del fatto che non sono le ore passate a scuola a fare la qualità - e hanno risultati altissimi nei test internazionali. Non arrivano alla Finlandia, ma stanno subito sotto; quindi, in una sorta di valutazione combinata, vanno anche meglio. L'attenzione che dedicano all'istruzione è altissima e questo si riflette sull'attenzione che l'opinione pubblica, oltre che la politica, dedica al tema.

Nel nostro Paese, invece, abbiamo una visione un po' conservatrice dell'educazione e questo si riflette in una scarsa propensione per l'innovazione.

Non dobbiamo pensare, naturalmente, che il sistema educativo sia un sistema a sé stante, un qualcosa di autonomo e di relativamente isolato rispetto all'ambiente. Il sistema educativo, al contrario, interagisce moltissimo con il sistema sociale di cui è figlio. Quindi, secondo me, pensare che una società possa essere cambiata partendo dal suo sistema educativo e scolastico è un pensiero fallimentare perché anzi è proprio la società che lo condiziona e lo determina. Allora, dobbiamo trovare la forza per aprire il dibattito sul ruolo del sistema educativo in Italia: di fatto non ne parliamo. Oggi ne parliamo in questo contesto, ogni tanto leggiamo qualche bell'articolo, abbiamo tanti

centri di eccellenza in cui ce ne occupiamo ma, in ogni caso, non è certo un argomento di importanza centrale nel nostro Paese. All'italiano medio non interessa molto del suo sistema scolastico, posso anzi affermare che troppo spesso l'attenzione per la scuola è dovuta più al fatto che i genitori non sanno dove mettere i bambini/ragazzi che altro. È un vero peccato che sia questa la loro principale preoccupazione.

Vorrei ora esprimere una sorta di paragone: il nostro Paese ha vissuto molte difficoltà a seguito della globalizzazione perché una consistente frazione delle esportazioni riguardava il settore manifatturiero. Nel momento in cui siamo entrati in competizione con paesi - penso alla Cina, ma non solo - in cui il costo della manodopera era sensibilmente inferiore, abbiamo dovuto ristrutturare il settore e dedicarci all'eccellenza. Se si producono beni di elevata qualità, però, si prende come target una nicchia di mercato e, probabilmente, non si realizzano quei volumi che sono invece tipici dei mercati di massa.

Qualcosa di analogo si è verificato anche nel sistema educativo che è diventato, anch'esso, un sistema di massa. Approcciare le problematiche di un sistema scolastico di massa come se si trattasse ancora del sistema elitario disegnato quasi cento anni fa è profondamente sbagliato perché non è più adeguato al passo con i tempi e non ci consente nemmeno di capire quali sono le contromisure più idonee per continuare ad essere competitivi.

Così come non viviamo più in una società di sussistenza alimentare - prima si faceva il paragone con la Cina, passata in pochissimo tempo da essere un paese dove ci si nutriva con un pugno di riso ad essere un paese con il problema dell'obesità - abbiamo compiuto oggi la stessa transizione in campo educativo, perché siamo passati da un sistema di sussistenza cognitiva (in cui pochissimi ragazzi, destinati ad essere la nuova classe dirigente, frequentavano il liceo mentre tutti gli altri si iscrivevano all'avviamento professionale) ad un sistema in cui gli iscritti ai licei sono il 55 per cento del totale. In realtà non siamo ancora mentalmente preparati ad affrontare questa situazione. Abbiamo affrontato il cambiamento semplicemente abbassando, sempre di più, il livello culturale e soprattutto richiedendo ai ragazzi di oggi lo stesso tipo di prestazioni che ci sono state richieste quando eravamo studenti noi. Si tratta di un approccio sbagliato. Mi è piaciuto molto quello che diceva il Rettore: trovo bellissima e molto pertinente l'idea dello "specializzato-generalista". Dobbiamo sfuggire alla trappola mentale che ci induce a pensare che chi non è specializzato, e dunque è un generalista, non sa niente. No, ha proprio ragione lui: dobbiamo essere specializzati, dobbiamo avere un nostro percorso perché è quello che ci rende specializzati, ma dobbiamo al contempo essere generalisti nel cogliere altri aspetti.

E questo è coerente con l'idea che vi raccontavo prima, di superare la rigida distinzione tra materie. Un alunno dovrebbe essere promosso alla classe successiva perché dovrebbe avere adeguate competenze. Pensiamo alla competenza logica: chi l'ha detto che la competenza logica è appannaggio della matematica? Non si fa forse logica nel latino, nell'italiano?

# Fabio STORCHI

*Presidente Unindustria di Reggio Emilia*

Presidente Santarelli, Illustri Professori, Signore e Signori, Colleghe e Colleghi, voglio innanzi tutto ringraziare VISES per aver organizzato un incontro dedicato a una questione vitale per lo sviluppo del Paese, della sua società e delle sue imprese.

Partecipo con piacere a questo appuntamento animato da una consapevolezza: la mia sarà una testimonianza “di parte” perché racconterò di una vita dedicata all’impresa.

Un impegno nel quale il ruolo di imprenditore, lo sviluppo del business, l’innovazione e la gestione aziendale mi hanno imposto un confronto quotidiano con la conoscenza, con le competenze e con i valori.

L’Italia dell’impresa, dei distretti e del made in Italy - l’Italia che conosco - ha sviluppato nel tempo un modello originale di utilizzo della conoscenza.

Penso alle piccole imprese, alle multinazionali tascabili, ai distretti industriali, ai sistemi produttivi locali, penso a quel *medium hi tech* efficacemente descritto qualche anno fa da Gianfelice Rocca.

Mi riferisco alla terza Italia i cui valori di riferimento traggono origine da quell’etica contadina del lavoro artigianale ben fatto che molti di noi hanno appreso dai loro padri.

Se siamo stati di successo è perché abbiamo saputo far fruttare il capitale sociale, morale e spirituale espresso dalle nostre comunità.

Un mondo - che ha saputo andar lontano - nel quale si è consolidata una significativa avanguardia industriale: quella capace di misurarsi con il paradigma del nuovo capitalismo globale della conoscenza.

Imprese vincenti, che per continuare a crescere non possono stare ferme: devono continuare a trasformarsi per cogliere tutto il potenziale di valore che si trova nella digitalizzazione e nella globalizzazione.

È questa la sfida che le nostre aziende e l’intero Paese sono chiamati ad affrontare.

Gli elementi indispensabili per vincerla sono la cultura, le conoscenze e rinnovati valori di riferimento.

Servono nuovi occhi per guardare al presente.

Tutto è cambiato: solo pochi anni fa - ne sono buon testimone - ogni impresa cercava poche figure professionali dotate di competenze standard.

Già oggi, e ancor più in futuro, la gamma di competenze e funzioni necessarie è pressoché infinita.

Il lavoro è ormai fondato su competenze ibride, su conoscenze sempre più interdisciplinari, su attitudini adattative, sulla capacità di presidiare le tecnologie, sulla vocazione a realizzare prodotti in piccole serie personalizzate in base alle esigenze di ciascun cliente.

I miei primi cinquant’anni d’impresa si sono intrecciati alla grande trasformazione dell’industria e della società.

Cinque decenni nel corso dei quali ho appreso il valore della centralità delle persone, il ruolo che il territorio e le esternalità esercitano nei confronti delle imprese, l’importanza dell’innovazione e dell’organizzazione,

insieme alla funzione nobile dell'associazionismo come luogo di confronto, analisi e progetto.

Riferendomi al mondo della scuola, della formazione tecnica e dell'università, credo di poter affermare che tra le nostre imprese e il sistema educativo è sempre esistita una collaborazione continua e informale.

Voglio richiamare in proposito il grande contributo che, nel dopoguerra, le scuole tecniche e i periti industriali hanno dato a quello che è stato giustamente definito il grande miracolo italiano da cui è nato il *Made in Italy* che conosciamo.

Senza questa collaborazione tra le Imprese e la Scuola, l'Italia industriale di oggi non esisterebbe neppure. Senza il rinnovamento di questa collaborazione l'Italia industriale che vogliamo e dobbiamo costruire è condannata a rimanere una mera visione.

Di fronte a un obiettivo come questo, ciascuno deve impegnarsi per contribuire a colmare il gap che si va determinando tra i mondi della scuola e dell'università e quello dell'economia reale.

La mia testimonianza prende l'avvio da queste considerazioni.

Come ho già ricordato, lo scorso anno ho festeggiato i primi cinquanta anni di impresa e l'esordio in borsa. Posso così definirmi un maturo *startupper*.

In questi anni di impegno imprenditoriale e associativo ho avuto modo di vivere non solo la crescita dell'azienda fondata insieme ai miei fratelli, ma anche l'evoluzione tecnologica e culturale che ci ha portato alla rivoluzione digitale in atto.

Per quanto mi riguarda, nasco con la scoperta della "Qualità" intesa non come attributo generico, ma come disciplina fondata sulla padronanza dei processi industriali e sull'assicurazione della conformità del prodotto ai requisiti tecnici richiesti.

Dunque, il 1985 ha rappresentato per me l'anno di svolta con l'adozione del principio del "miglioramento continuo". Trentaquattro anni fa ho incominciato a considerare l'azienda come un "tutto" di gran lunga superiore alla semplice somma delle sue parti.

In altri termini, ho preso consapevolezza che la complessità non può essere affrontata con singoli interventi, bensì ricorrendo a un approccio graduale, coerente e di sistema.

Ciò significa mettere in campo le risorse, le energie, la costanza e la determinazione per perseguire, nel tempo e in maniera adattativa, un processo di miglioramento aziendale destinato a non concludersi mai.

Nell'impresa, come nella biologia, nell'economia e nelle dinamiche sociali, chi si ferma è destinato prima a poi a soccombere.

Un principio che Darwin ha descritto in maniera tale da non lasciare spazio ai dubbi: "non è la specie più forte che sopravvive né la più intelligente ma quella più ricettiva ai cambiamenti".

Nel nostro Paese sono migliaia le imprese capofila di distretti e filiere che si sono già adattate, contribuendo a radicare e diffondere evoluti modelli d'eccellenza.

Ma siamo solo all'inizio: man mano che le tecnologie si svilupperanno e saranno introdotte nuove idee, si creeranno nuove imprese e nuovi prodotti.

Allo stesso tempo, i vecchi prodotti potranno essere fabbricati in modo personalizzato, come se fossero artigianali, ma a costi industriali calanti e con una logistica sorprendentemente rapida e puntuale.

Le risorse umane, o almeno una parte considerevole di esse, saranno sempre più qualificate e affrancate da lavori a basso valore aggiunto o ripetitivo.

Le attrezzature e i macchinari diventeranno sempre più facili da utilizzare e sempre più interattivi con l'Uomo. L'Uomo stesso sarà, ancora una volta, beneficiario e al centro di questa nuova epoca tecnologica.

Abbiamo la certezza che tutto ciò determinerà uno straordinario balzo in avanti della produttività.

Un processo evolutivo - non facile, né indolore - che, se praticato con successo, permetterà di ridare slancio alle imprese, di renderle più competitive e, dunque, di offrire nuove speranze e opportunità alle nostre comunità e al nostro Paese.

Nel mondo in forte e accelerata trasformazione nel quale viviamo, sono ormai ben evidenti due fattori tra loro complementari.

Da una parte il ruolo centrale dell'innovazione declinata a livello di imprese e filiere, dall'altra, il ruolo fondamentale e complementare esercitato dalla città e dal territorio nel quale l'impresa opera.

La consapevolezza di ciò mi vede impegnato in questi mesi nella ridefinizione della *mission* di Unindustria Reggio Emilia.

Un profondo rinnovamento che non è solo un'esigenza organizzativa, bensì una necessità indotta dalla Quarta Rivoluzione Industriale che sta cambiando il mondo.

In questa fondamentale, difficile e non breve fase di transizione, Unindustria Reggio Emilia è chiamata a ridefinire la propria azione di rappresentanza, a offrire una nuova generazione di servizi e soprattutto a facilitare nuove forme di collaborazione tra i diversi *stakeholder* locali.

Un approccio collaborativo che a ben vedere ho perseguito nella mia lunga militanza confindustriale, dedicata in maniera considerevole ai rapporti con la scuola e alla valorizzazione delle conoscenze.

Negli anni '80, infatti, ho contribuito alla creazione di CIS, la scuola per la gestione aziendale degli Industriali di Reggio Emilia.

Negli anni '90 ho partecipato alla costituzione dell'Università a rete di sedi di Modena e Reggio Emilia, da cui è nata la sede reggiana dell'Ateneo, che conta oggi quasi diecimila iscritti.

Nel 2000 sono stato chiamato alla guida di IFOA, uno dei maggiori centri di formazione italiani controllato dal sistema camerale dell'Emilia Romagna, di cui ho promosso il riposizionamento strategico.

Nel 2003 - per sostenere una precisa vocazione produttiva del mio territorio - ho contribuito alla progettazione e all'avvio del corso di Laurea in Ingegneria Meccatronica preso la sede reggiana dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

Nel 2008 ho dato vita alla *Comer Industries Academy* per la formazione dei quadri della mia azienda.

Dal 2012 al 2016 sono stato presidente della Commissione Scuola e Formazione di Confindustria.

Nello stesso periodo ho promosso, come presidente di Federmeccanica, due iniziative rivolte alla scuola.

La prima, *Eureka! Funziona!*, è il progetto nazionale di educazione tecnica rivolta ai bambini delle scuole elementari.

La seconda, *Traineeship*, è il progetto promosso da Federmeccanica e MIUR che ha permesso di avviare il primo vero programma di alternanza scuola-lavoro realizzato in Italia.

Un'iniziativa, quest'ultima, assunta come *benchmark* di riferimento per definire le politiche dell'alternanza scuola-lavoro, che le misure dell'attuale Governo hanno sostanzialmente azzerato.

Sempre come Presidente di Federmeccanica, mi sono impegnato per promuovere il diritto soggettivo alla formazione all'interno del Contratto Nazionale di Lavoro dei Metalmeccanici.

Una proposta condivisa dalle organizzazioni sindacali, che hanno iniziato così a considerare le competenze delle persone come un valore non solo per le imprese, ma anche e soprattutto per gli stessi lavoratori.

In questi mesi mi sono impegnato, come presidente di Unindustria Reggio Emilia, per istituire, presso la sede reggiana dell'Università, il corso di laurea in *Digital Marketing*.

Una iniziativa già approvata dal MIUR che prenderà l'avvio il prossimo autunno e che rappresenta la prima realizzazione di un centro di eccellenza universitario e dedicato all'innovazione digitale

Un "polo" che contribuirà a aumentare l'attrattività di una realtà, come Reggio Emilia, collocata al centro della pianura padana e servita da un'importante e bella stazione della rete dell'Alta Velocità.

Se penso al valore sociale delle iniziative a cui ho contribuito nel corso di questi anni, non posso non soffermarmi a riflettere sull'insostituibile ruolo dell'associazionismo.

Oggi sono impegnato - a Reggio Emilia - a definire soluzioni capaci di promuovere la transizione digitale delle imprese, lo sviluppo di attività terziarie avanzate e la valorizzazione del sistema locale attraverso la collaborazione di tutti gli attori economici e sociali.

Non si tratta di slogan, bensì di obiettivi fondati su consapevolezza maturate nel corso del tempo.

Non ho alcun timore di andare fuori tema richiamando la vostra attenzione su un incontro che mi ha colpito profondamente.

Nel febbraio 2016 - come qualcuno ricorderà - l'impresa e il lavoro sono stati al centro dell'intervento di Papa Francesco al "Giubileo di Confindustria".

Le parole che il Papa ha rivolto agli imprenditori sono state illuminanti e oggi voglio condividerle con voi. Ha detto il Santo Padre: "fare insieme è l'espressione che avete scelto come guida e orientamento. Essa ispira a collaborare, a condividere, a preparare la strada a rapporti regolati da un comune senso di responsabilità. Questa via apre il campo a nuove strategie, nuovi stili, nuovi atteggiamenti".

Le parole del Papa sono molto più di un richiamo etico alla responsabilità sociale delle imprese.

Possiamo scorgervi, infatti, anche il richiamo a un nuovo umanesimo economico capace di incidere, in profondità, le logiche d'azione imprenditoriali.

Occorre riflettere sul fatto che i modelli organizzativi e le filosofie *manageriali* adottati dalle multinazionali più evolute e da numerose medie imprese, sono come una sottile linea rossa che in questi anni ha posto in relazione Federmeccanica con la parte più avanzata del sindacato.

Mi riferisco alla condivisione di un sistema di valori fondato sulla centralità della persona e, dunque, coerente, se non coincidente, con la visione proposta dal Santo Padre.

Tutto ciò configura uomini e donne - protagonisti in fabbrica, come nella società - capaci di progettare, reinventare e costruire, insieme.

Il futuro appartiene alle organizzazioni che sapranno valorizzare questo capitale umano e che grazie ad esso svilupperanno una nuova cultura nella quale gli obiettivi di lavoro e personali s'intrecceranno tra loro con reciproco beneficio.

Ciò significa porre attenzione alle relazioni umane, al coinvolgimento e alla motivazione declinati tanto sul piano economico, quanto su quello etico e morale.

Penso a organizzazioni nelle quali i *manager* esercitano la *leadership* con visione, ispirazione e integrità.

Nessun applicativo, nessuna piattaforma, nessun algoritmo è di per sé risolutivo.

Ciò che fa e farà sempre di più la differenza saranno la qualità dei quadri aziendali e della cultura d'impresa che ciascuna azienda saprà sviluppare.

La futura geografia industriale, fondata sulle nuove tecnologie, si caratterizzerà con un reticolo di nuovi ecosistemi produttivi in continua evoluzione. L'Italia può e deve diventare uno di questi.

La biologia del mondo ha bisogno dell'ecosistema Italia, così come quest'ultimo ha bisogno del mondo.

Per raggiungere tale obiettivo c'è un'unica strada da percorrere: collocare il lavoro, le imprese, la scuola e le comunità sulla frontiera, promettente, ma difficile e impegnativa, rappresentata dall'innovazione.

Questo è ciò che tutti insieme siamo chiamati a fare per le nostre imprese e per il nostro Paese.

Ringrazio Rita Santarelli per questo momento di riflessione - che è illuminante per il contributo offerto dai relatori presenti, ognuno con una sua caratteristica e valore - e per essere riuscita a riunirci intorno a un tema importante, su cui spesso si soprassiede colpevolmente. La storia delle persone conta tantissimo e la credibilità, la reputation - come la vogliamo chiamare - si costruisce nel tempo: ciascuna delle persone che partecipa oggi lo fa quindi con convinzione, nonostante i tanti impegni, molto più importanti dei miei, per partecipare alla costruzione di un pensiero condiviso, costruito sulle testimonianze che ciascuno porta.

Devo dire che i temi toccati dal nostro convegno sono temi cardine per Federmanager. Noi contribuiamo alla Onlus Vises perché riconosciamo il valore delle scelte che prende. Oggi una delle tematiche che mettiamo al centro, su cui non dobbiamo retrocedere, è proprio ciò che Federmanager realizza con il contributo di tante colleghe e colleghi per il rilancio del mondo imprenditoriale e produttivo, un'attività che condividiamo con Confindustria in questo momento storico in cui pochi si impegnano a disegnare un futuro di politica industriale. Il ruolo dei corpi intermedi in questo momento è fondamentale per cercare di rimettere la barra dritta. Questo è un Paese che senza l'industria, senza l'impresa medio-piccola - come diceva il presidente Storchi - non può andare avanti.

La categoria manageriale è la spina dorsale di questo Paese. Gli imprenditori non sono un'*élite*, sono l'anima di questo Paese, così come i *manager*. Nel mio ruolo di Presidente sto cercando di indirizzare questo messaggio alla politica, che spero si ravveda su questo. So che c'è qualche segnale positivo, e mi auguro che le elezioni europee alle porte diano a qualcuno modo di riflettere.

Questo è un momento del Paese in cui dobbiamo affermare ancora più convintamente che nei posti chiave, nei posti dove si fa cultura, nei posti dove si decide, devono sedere persone con le competenze giuste. Non si possono lasciare aziende di Stato in mano a persone non competenti, senza una linea di politica industriale, senza una strategia per il Paese. Nei prossimi mesi, e in particolare nella prossima primavera, si dovranno rinnovare le governance delle aziende più importanti del Paese, e non possiamo, se vogliamo garantirci un futuro, non scegliere delle persone competenti, delle persone che hanno una visione strategica, una visione che consideri anche l'importanza della cultura.

Sono soddisfatto del fatto che noi oggi, grazie a Rita Santarelli e grazie a tutti voi, abbiamo ricordato, nel nostro piccolo, il genio di Leonardo. Il valore della conoscenza. So che può essere complicato, ma non dobbiamo desistere dal nostro impegno in favore dell'industria della cultura: il ruolo del privato è fondamentale, perché se oggi riusciamo a realizzare tante iniziative è anche perché ci sono dei mecenati, dei privati che investono con l'obiettivo di diffondere il sapere, di coinvolgere i giovani.

Sotto questo profilo non dobbiamo abbassare la guardia, anzi dobbiamo cercare di farci avanti in prima

persona; i partecipanti a questo convegno appartengono a quel genere di persone che continua a volersi occupare del Paese. Lo so che è difficile lasciare un'azienda o gli impegni lavorativi per occuparsi di cose che solo apparentemente sembrano secondarie, ma questo è il momento in cui ce n'è più bisogno. Se il Paese è allo sbando, la cultura è il miglior antidoto. Ne abbiamo bisogno per riprendere credibilità anche nei confronti dei nostri competitor internazionali.

Si parla di realizzare autonomie regionali differenziate. È un tema di attualità che impatta anche sul sistema dell'istruzione. Sicuramente non si è iniziato oggi a parlare del Titolo V della Costituzione e di come riformarlo, ma non possiamo legittimare il fatto che il Paese continui a camminare a velocità diverse, più veloce a nord e più incerto a sud, perché le strade sono le stesse, la sanità deve essere la stessa, le opportunità formative anche. Questo è un paese che deve vincere la sfida europea. Che, per poter giocare un ruolo guida a livello comunitario, non può permettersi di lasciare indietro il proprio Mezzogiorno. L'attenzione della Cina e il nodo della logistica, a partire da come sapremo far interagire i porti e gli aeroporti insieme, richiedono una strategia unitaria, non certo una spaccatura tra i territori. Questo non è possibile. Noi dobbiamo cercare di unire il Paese per vincere le sfide che abbiamo dinanzi. L'Italia è il secondo paese manifatturiero d'Europa. Noi abbiamo sempre primeggiato - e non mi stancherò mai di dirlo - non per la misura del nostro Pil o per la nostra estensione territoriale, né per numero di abitanti o per ricchezza di materie prime. Noi primeggiamo per la qualità della nostra classe manageriale e per la nostra classe imprenditoriale. Sono le nostre persone a renderci competitivi nello scenario globale. Questo dobbiamo far valere e oggi i *manager*, gli imprenditori e tutte le forze produttive devono agire insieme per valorizzare questa immensa risorsa: le nostre persone. Federmanager sta scrivendo delle pagine importanti della storia delle relazioni industriali con Confindustria, una cosa inedita che si rende necessaria non solo per lo sviluppo delle nostre organizzazioni, ma per il bene del Paese, che ha superato il bene personale e della categoria.

Ringrazio ancora Rita Santarelli di questo convegno, dal quale esco arricchito, e ringrazio tutti i relatori che sono intervenuti per il loro contributo a un'idea di futuro che dobbiamo scrivere insieme.

# UNA VISIONE INNOVATIVA E SISTEMICA DELLA CULTURA

**Nadio DELAI**  
*Presidente Ermeneia*

Chiamo a questo tavolo Luigi Paparoni e Pasquale Gagliardi. Non chiamo Pina Amarelli perché dopo avere parlato a lungo per telefono, mi ha mandato tante belle *slides* da far scorrere mentre parlava. E proprio per motivi culturali, visitando Matera, città europea della cultura (Matera è anche i sassi, quelli grandi e quelli piccoli), è inciampata e si è fatta male. Era molto dispiaciuta e si scusa per non poter essere presente. Mi ha chiesto di dire due parole. Allora, siccome avevamo parlato molto e con piacere, ho scorso le *slides* e forzando non tanto la mano, in una delle *slides* in cui ragionava sull'esperienza di fare azienda mi ci sono ritrovato con le tre cose che ho detto all'inizio. Dicevo all'inizio che c'è una responsabilità prima, che è quella di saper interpretare l'eredità. Storchi lo ha detto benissimo: cambio ogni anno, ricomincio da capo, reinterpreto l'impresa.

In questa slide, dice testualmente Pina Amarelli (Amarelli, quasi trecento anni di azienda nel 2031): “La nostra educazione dei figli che crescono dentro la famiglia imprenditoriale è improntata alla massima di Goethe nella scena della notte del Faust, secondo la quale i figli sono obbligati a conquistare di nuovo quello che hanno ereditato dai padri se vogliono veramente diventarne successori”. Ipse dixit!

Secondo, io dicevo: “Ma guardate che c'è una responsabilità seconda: bisogna anche saldare diritti e doveri. Ci dimentichiamo spesso dei doveri, ci sono solo diritti”. E allora lei ha detto: “Attenzione massima l'abbiamo sempre data alla successione nell'ambito delle nuove generazioni, scegliendo coloro che sono realmente preparati ed hanno la giusta passione per intraprendere l'attività imprenditoriale. Poi, certo abbiamo anche le nostre regole, i patti di famiglia, ma è una selezione attenta, non è che gli eredi di per sé sono eredi anche dell'azienda, a volte non sono affatto eredi”. Io ho detto: “Ma c'è una responsabilità terza. Dobbiamo capire che non basta avere fratelli, ma servono anche padri”. Lo ricordava Cuzzilla un secondo fa: essere classe dirigente un pochino più su della media, tornare ad essere *élite*, la famosa casta; averne tanta, ma di quella vera. E lei ha detto sui padri: “L'esperienza dei *seniores* costituisce guida sicura e mai coercitiva per gli *juniores* dell'azienda e si deve iniziare subito a dare spazi di autonomia, però sotto la guida di una dimensione di seniorato che ha comunque il suo peso. Non è che improvvisamente si impara da soli. Naturalmente, se sono bravi, reinterpreteranno anche il ruolo dei padri”.

Do questo contributo e ho pensato che l'Amarelli oggi ci mancherà; poi l'avremo di nuovo attiva, perché mi sembra che abbia una grinta straordinaria. Le telefonerò per farle gli auguri e per dirle che è come se fosse stata presente.

Do la parola prima, a Luigi Paparoni e poi, a Pasquale Gagliardi, in modo che con la sua riflessione faccia anche una sintesi.

## Luigi PAPARONI

*Direttore Area Brand Identity Confindustria*

Ho ascoltato con molto piacere le diverse declinazioni del concetto di conoscenza espresse da tutti i relatori, tuttavia, avendo come punto d'osservazione quello di Confindustria, la testimonianza che mi ha toccato di più è stata quella di Fabio Storchi, perché al di là di una narrazione organizzata, lui ha raccontato una storia di vita, una storia che è la sua vita. Questa è la vera differenza che caratterizza gli imprenditori dalla maggioranza degli altri soggetti, quando si trovano a parlare di cultura, perché gli imprenditori che parlano di cultura, parlano di sé. Quindi, l'imprenditore è un soggetto culturale originario, cioè capace di trasferire tutta una serie di messaggi e di attività nel contesto sociale in cui opera.

Avendo seguito con particolare attenzione fin dall'inizio della mia carriera l'evoluzione storica di Confindustria, sono arrivato a credere che il primo atto culturale che gli imprenditori hanno fatto in Italia, un atto profondo e importante, è stato proprio quello di dar vita nel 1910 alla Confederazione Generale dell'Industria Italiana. Lo stesso Einaudi salutò la costituzione di Confindustria come il segno di una vera crescita del sistema sociale italiano, in grado di attivare una sana dimensione dialettica nel corpo economico-sociale (era nata, infatti, solo da pochi anni, anche la prima la Confederazione Generale del Lavoro). La costituzione di un'unica organizzazione di rappresentanza degli imprenditori fu un atto di grande responsabilità con cui vennero superati i personalismi e anche gli antagonismi territoriali, dal momento che c'erano già delle vivaci associazioni industriali territoriali e di categoria, espressione di importanti territori come Milano e Biella, così come di settori strategici dell'industria italiana. Fu un imprenditore della seta, Luigi Bonnefon, un immigrato, torinese adottivo, quindi un soggetto anche apparentemente fragile, ad avere la capacità, insieme al suo direttore generale Olivetti, di dare vita a questa Confederazione, i cui primi passi andarono nella direzione essenzialmente di favorire una crescita della cultura all'interno delle imprese, ad esempio promuovendo dei viaggi negli Stati Uniti per conoscere il sistema tayloristico e quindi trasferirlo nel nostro Paese.

Sempre nella direzione della crescita della cultura d'impresa e dello scambio di buone pratiche fu la progettazione di un'iniziativa che la Confederazione avrebbe voluto intraprendere e che purtroppo non ebbe luogo, a causa del conflitto bellico, di un grande evento che mettesse insieme i colleghi manifatturieri dei tre paesi industriali - Francia, Germania e Italia - che poi invece si trovarono su fronti diversi nella guerra. La guerra stessa - quella del 1914-18, la cui memoria, purtroppo, non è stata sufficientemente coltivata in Italia, tanto che il centenario della guerra è quasi passato sottotraccia - rivelò la capacità dell'industria italiana di dimostrare un senso di forte responsabilità nei confronti della stessa unità del Paese. L'Italia, infatti, entrando in guerra contro le potenze centrali aveva lanciato il cuore oltre l'ostacolo, accollandosi un grandissimo rischio, visto che il Paese non era oggettivamente preparato ad affrontare la sfida. Fu soltanto grazie alla capacità di risposta e di riconversione dell'industria che si riuscì a rifornire adeguatamente i

tanti uomini che andarono al fronte. Occorre, quindi, ricordare che protagonisti della guerra non furono solamente i combattenti al fronte ma anche le imprese con i loro lavoratori, che sostennero i combattenti costruendo cannoni e proiettili, così come lattine e cibi in scatola (soluzioni per i problemi di rifornimento a quel tempo molto innovative). Ci fu un'eccezionale capacità di risposta dell'industria italiana non soltanto produttiva, ma anche innovativa, perché la Grande Guerra fu anche una grande guerra tecnologica. Questo si è ormai dimenticato, ma ne va recuperata la memoria storica perché in realtà vi fu una notevole capacità del sistema produttivo del tempo di innovare prodotti e materiali, così come di inventare nuovi armamenti. In particolare la produzione di gas tossici, messi a punto in laboratori privati, rappresenta uno dei primi esempi di collaborazione efficace fra mondo della ricerca e dell'innovazione e mondo dell'industria. L'intero sistema produttivo fu riorganizzato e gestito a fini militari. Le aziende che furono individuate dal Governo e gestite dalla Confindustria con i comitati locali, furono inizialmente 200, sottoposte al regime organizzativo militare, e alla fine del conflitto erano arrivate quasi a 2.000. All'inizio furono solo le imprese grandi, poi si arrivò addirittura ai piccoli laboratori.

Cosa ha a che fare tutto questo con la cultura? Questi fatti storici stanno a significare che in realtà le risposte ai problemi importanti l'impresa le sa dare attraverso la propria *constituency*, cioè attraverso la natura stessa dell'impresa, ma anche attraverso l'organizzazione dell'attività delle imprese, ossia attraverso Confindustria. Il ruolo culturale dell'industria e di Confindustria si è manifestato in modo significativo anche in un altro momento storico, infatti quando finì la seconda guerra mondiale, Confindustria fu inevitabilmente tacciata di collateralismo, tuttavia, avendo seguito con il professor Castronovo il volume "Cento anni di imprese per l'Italia", abbiamo trovato alcuni documenti dei prefetti di Milano, di Torino, di Ivrea dove veniva segnalata la pericolosità degli imprenditori: si parlava di Agnelli piuttosto che di Pirelli, piuttosto che di Olivetti, perché il Duce sosteneva che non sarebbero mai stati *veri fascisti*. Timore fondato in quanto nella cultura degli imprenditori, lo svuotamento delle libertà sindacali nelle aziende, imposto dal regime fascista, non portava a nulla di buono. C'erano quindi da parte degli imprenditori resistenze sia etiche sia in termini di consapevolezza delle potenziali ripercussioni negative nelle relazioni con la forza lavoro e quindi sull'attività propria delle imprese.

Va comunque ricordato che la Confederazione ebbe una presidenza durante il periodo fascista, quella di Volpi di Misurata, imposto da Mussolini, che ebbe la capacità di creare due cose importanti: una è la Mostra del Cinema di Venezia e l'altra Marghera. Risultato efficace di due approcci, uno di politica industriale ed uno di politica culturale, adottati da Volpi (sua anche la famosa Coppa Volpi, fatto che è stato totalmente dimenticato, perché ovviamente era espressione diretta del periodo fascista).

In particolare Angelo Costa, Presidente di Confindustria dal 1944 per ben quindici anni, fu l'uomo che seppe ridare centralità a Confindustria, all'impresa e all'imprenditore. In che modo? Tessendo rapporti difficili tra personaggi diversi e distanti, com'erano Di Vittorio e lo stesso De Gasperi, riguadagnando una capacità di dialogo e di centralità anche nei confronti dei territori che volevano avere una maggiore autonomia. Uno dei più grandi successi della Confindustria di Angelo Costa fu la sua capacità di riportare al centro le trattative sindacali ed i rapporti con la politica, perché c'erano grandi compagni industriali, a partire da Milano, che ritenevano di poter fare delle trattative autonome. Egli riuscì a far comprendere come questo non sarebbe stato un segno di forza bensì di debolezza perché avere tante trattative avrebbe significato mettersi in continua discussione.

Cosa accadde successivamente? I percorsi sono stati tanti, ma quello che a mio avviso è espressione di una profonda cultura è stata la capacità della Confederazione di rigenerarsi continuamente. Quando, negli anni Settanta, venne fatta la riforma Pirelli, in realtà si prese atto di un profondo cambiamento della struttura industriale italiana, che era stata modificata dalla nascita e dall'affermazione delle piccole imprese e dalla nascita di quelli che sono stati i distretti industriali. Questi in realtà sono, ancora una volta, una dimostrazione concreta di come l'imprenditore sia espressione del *genius loci*, perché il distretto non è altro - come veniva definito da Marshall - che una grande fabbrica senza mura, perché è costituito da tanti laboratori, tanti punti dove si produce, contigui, che esprimono la genialità del territorio, le artigiane; sono aziende nate dalla capacità di risparmio delle famiglie - quella tradizione, cui faceva riferimento Storchi, di lavoro faticoso nei campi - e allo stesso tempo anche dall'espulsione di alcune parti della produzione delle grandi aziende, quando iniziavano ad avere segnali di crisi.

Dopo la crisi della grande impresa è stata proprio la piccola impresa, organizzata in distretti, a salvare il Paese, e Confindustria ha saputo esprimere, attraverso la riforma Pirelli, la capacità di trattenere la forza propulsiva del sistema produttivo nel proprio alveo. Abbiamo trovato alcuni documenti di matrice politica, in cui le piccole imprese venivano incitate a uscire da Confindustria, dimenticando che è la figura dell'imprenditore il comune denominatore della nostra organizzazione.

Quindi, sostanzialmente Confindustria ha saputo rigenerare il sistema produttivo e la società, oltre che rigenerarsi.

L'altro aspetto che voglio sottolineare (e che ebbi la fortuna, circa dodici anni fa, di mettere a fuoco nitidamente con Nadio) è la capacità delle imprese di svolgere attività culturali di grande rilievo in modo implicito, non espresso, non formalizzato, cosa che può sembrare addirittura una contraddizione. Mi riferisco in particolare alle attività di formazione e innovazione. Su questo tema abbiamo fatto un bel libro, dal titolo simpatico:

*Si fa ma non si dice*, un'analisi accurata sulla capacità formativa delle imprese (successivamente ne avevamo impostato anche un altro sulla capacità di innovazione, poi non realizzato); formazione e innovazione non formalizzate sono una caratteristica delle PMI ma anche un limite, perché quando si dice che si fa poca formazione in Italia, in realtà non si tiene conto di tutto l'enorme patrimonio di formazione che le aziende di piccole dimensioni fanno in maniera diretta, in cui non ci si limita a raccontare qualcosa ma si fa vedere e si fa fare, cioè si forma veramente la persona sul campo. Questo è un continuo investimento che le aziende fanno sul proprio capitale umano: non soltanto perché è a loro indispensabile, ma anche perché nel rapporto più stretto che nelle PMI esiste tra capo-azienda e dipendenti è inevitabile che questo circuito sia completo. Analogamente, l'attività d'innovazione si fa quotidianamente, pezzo per pezzo, in ogni fase del processo produttivo, nella progettazione, nel percorso di crescita. Spesso l'innovazione è frutto di un capo officina particolarmente brillante e di un imprenditore che non si sente messo in crisi dall'innovazione che è stata apportata da un collaboratore, ma trova in essa uno stimolo per continuare ad andare avanti. E - come diceva giustamente Fabio - "quando le cose vanno bene, è il momento in cui io mi devo mettere in discussione perché devo trovare qualcosa che può andare meglio". Quindi, questa continua palingenesi è un'affermazione culturale estremamente articolata e profonda.

L'altro aspetto culturale che vorrei sottolineare è la particolare attenzione che gli imprenditori hanno per l'ambito reputazionale, un'attenzione altrettanto sviluppata rispetto all'esigenza di fare profitti. Un imprenditore è un soggetto che esprime una responsabilità sociale rispetto al territorio e all'ambiente in cui vive, perché il valore della propria reputazione è considerato un elemento centrale nella propria vita (un esempio è nei tanti suicidi di cui abbiamo letto in questi ultimi anni di crisi, causati non solo dai problemi economici ma anche dal conseguente danno reputazionale subito dall'imprenditore e dalla sua famiglia nel territorio di cui era stato precedentemente un soggetto di riferimento). Essere soggetti di riferimento, in un territorio, è fonte di prestigio ma anche di grande responsabilità. Questa responsabilità si esprime spesso nella tutela del patrimonio artistico e culturale di un territorio, ma ne è una piccola espressione. L'altra parte, che trovo fondamentale, anche se è troppo spesso dimenticata, è il fatto che, a cominciare dal grande imprenditore Ferdinando Bocconi (che nel 1902 fondò la Bocconi), tantissimi territori sono stati arricchiti di scuole ed istituti da imprenditori che hanno messo in gioco se stessi ed i propri capitali per fare sì che quel territorio fosse all'altezza delle proprie imprese, e che non si trovassero costretti a fare delle scelte che ne limitassero la crescita o peggio, com'è successo purtroppo in molti campi, che si trovassero costretti a delocalizzare, perché non si trova nel territorio quello di cui si ha necessità per la sopravvivenza dell'impresa. La mia ultima osservazione riguarda il *welfare*, di cui si parla tanto oggi e che finalmente ha trovato casa

anche nella legislazione, che ne ha incentivato alcune forme. Il *welfare* in realtà nella piccola impresa è un'espressione naturale e non codificata di responsabilità sociale, perché il rapporto tra imprenditore e famiglia dei dipendenti è un rapporto continuo e costante. Ben sapeva questo Vittorio Merloni, che nella sua crescita da piccola azienda marchigiana a multinazionale tascabile, non volle mai fare stabilimenti più grandi di 400 dipendenti, perché (ho avuto il piacere di lavorare con lui quando era in Confindustria) in questo modo conservava la possibilità, quando girava nei suoi stabilimenti, di chiamare tutti per nome, e tutti lo salutavano e lo conoscevano. Questa capacità empatica di relazionarsi si concretizzava, ad esempio, anticipando la liquidazione anche a chi formalmente non ne aveva diritto e prefigurando una serie di comportamenti che oggi chiameremmo di *welfare*.

Quindi il *genius loci*, la capacità culturale dell'impresa è qualcosa di assolutamente primario in questa società. Gli ambiti di attività culturale dell'imprenditore sono molteplici, come ho cercato di illustrare in questo intervento, e hanno ripercussioni rilevanti a livello micro e macro. Tuttavia in Italia c'è l'abitudine da parte delle piccole imprese di non focalizzare con consapevolezza e chiarezza, e soprattutto di non saper comunicare le tante attività svolte in questi ambiti, che quindi passano in secondo piano, generando una percezione non equilibrata dell'impatto complessivo dell'impresa sulla tenuta stessa della società civile.

Quando ho cominciato a riflettere su questo mio intervento, devo confessare che mi sono trovato un pò a disagio con il titolo di questa sessione: “Una visione innovativa e sistemica della cultura”, essenzialmente perché ‘cultura’ è diventata negli ultimi trent’anni una espressione polisemica, che può significare cioè cose radicalmente diverse. Fino a circa 30 anni fa, infatti, nel linguaggio corrente (non necessariamente popolare, e quindi anche tra persone ‘colte’) non si utilizzava generalmente la parola nel suo significato antropologico - e cioè per riferirsi all’insieme di norme, credenze, valori che caratterizza una collettività - ma come sinonimo di istruzione e di educazione, per distinguere, appunto, la persona ‘colta’ da quella ‘incolta’, nel senso di ignorante, priva di istruzione. All’inizio degli anni ’80, d’improvviso, si cominciò a parlare di cultura d’impresa (o di qualunque altra forma di collettivo) non per riferirsi al grado medio di istruzione dei membri di un’organizzazione, ma al sistema di credenze, norme, valori che ogni collettività - istruita o ignorante che sia - costruisce nel tempo e che è il frutto della unicità della sua storia e il fondamento della sua identità. Perché questo è accaduto? Forse perché - come scrisse Linda Smircich, una delle” più note studiose delle culture organizzative, “*Culture may be an idea whose time has come*”, la cultura è forse un’idea il cui tempo è venuto. Anch’io ho avuto personalmente qualche responsabilità nella diffusione di questa innovazione linguistica, perché nel 1986 pubblicai un libro dal titolo ‘Le imprese come culture’, che per mia fortuna ebbe un certo successo sia nel mondo dell’impresa sia in quello dell’accademia, e temo sempre - ogni volta che mi si chiede di parlare in un convegno come questo - che ci si aspetti che io parli della cultura nella sua accezione antropologica. Mi trovo invece molto più a mio agio con il titolo generale di questo incontro (Il valore etico e strategico della conoscenza) e parlerò quindi di conoscenza piuttosto che di cultura.

Il titolo di questo convegno potrebbe essere il sottotitolo più appropriato di questo libricino (‘Lettera a una professoressa della scuola di Barbiana’), come di altri libri di Don Lorenzo Milani, quali ‘Esperienze pastorali’ o ‘L’obbedienza non è più una virtù’. In questo libro Don Milani spiega nitidamente come e perché la conoscenza ha un valore etico e strategico. Per Don Milani la conoscenza è il bene più prezioso, persino più della fede, e la più grave ingiustizia sociale non è la impari distribuzione della ricchezza e dei beni materiali ma l’accesso privilegiato alla conoscenza. Don Milani aveva un approccio marxiano allo studio dei fenomeni sociali, usava dire: “Io baso la scuola sulla lotta di classe. Io non faccio altro dalla mattina alla sera che parlare di lotta di classe”. Ma per lui il fine della lotta di classe non era la proprietà collettiva dei mezzi di produzione o della ricchezza materiale ma l’accesso di tutti alla conoscenza. Per lui il mondo si divide tra diseredati e oppressi, da un lato, e privilegiati e oppressori dall’altro. Pensava che Dio avesse fatto tutti gli uomini poveri e ignoranti, ma gli uomini - non si sa come e perché - avevano creato i ricchi e i colti. Per i poveri, solo per i poveri, Gesù era sceso in terra ed era stato crocifisso. Con il suo spirito utopico e

apocalittico, pensava che i poveri avrebbero rifatto e ricreato il mondo. Gli oppressori sono ricchi e istruiti, i poveri (contadini e operai) sono muti e ciechi: essi non sono in grado di vedere e non hanno il dono della parola. Ma "...è solo la lingua che fa eguali. Eguale è chi sa esprimersi e intende l'espressione altrui. Che sia ricco o povero conta meno. Basta che parli." Perché dunque la conoscenza ha un valore etico? Perché rende liberi. E la conoscenza permette di elaborare strategie d'azione che accrescono il potere di chi la possiede: questo è il suo valore strategico. In altre parole, la conoscenza è potere.

La relazione tra conoscenza e potere torna ad essere di grande attualità nei tempi digitali che oggi viviamo e mi farebbe piacere sapere cosa ne avrebbe detto Don Milani. Nel 2012 la Fondazione Cini organizzò un dialogo su questo tema tra esperti di diversa estrazione disciplinare e culturale. Vi leggo e commento l'incipit del 'manifesto', una sorta di position paper che fu mandato a tutti gli esperti invitati.

"L'idea di questo Dialogo nasce dalla consapevolezza dell'urgenza di ridiscutere oggi la relazione tra conoscenza e potere. Le nuove tecnologie dell'informazione sembrano consentire nuove opportunità e nuove forme di connessione globale e di conoscenza globale. Lo sviluppo di queste tecnologie è di solito accompagnato dall'emergere di nuove *master narratives* sulle prospettive del sapere generalizzato, accessibile a tutti, e della trasparenza assoluta." Apparentemente, si realizzerebbe il sogno utopico di Don Milani, non perché - come lui auspicava - il mondo sia in via di ricreazione ad opera dei poveri, bensì per merito di Internet.

Tali 'narrazioni' - come tutte quelle che accompagnano le grandi innovazioni - hanno sempre una componente mitica, idealistica, decantano i meriti dell'innovazione e ne celano i difetti. Nel nostro caso "incorporano una sorta di principio morale: tutti i nostri problemi potrebbero essere [e saranno] risolti se solo si potesse [e si potrà] sapere, tutto di tutto e ovunque. Questo principio giustifica e moralizza il mondo delle banche dati globali, promuovendo le nuove virtù del dovere di render conto, del diritto di accesso e della possibilità di controllo. È indubbio, tuttavia, che questo nuovo 'ordine della conoscenza' comporti notevoli rischi. In particolare, esso minaccia [in primo luogo] di espropriare o sopprimere forme di sapere e di abilità tacite, implicite, isolate e private, privandoci delle loro virtù."

Per rendere chiaro questo punto, devo fare una digressione e una distinzione tra conoscenza esplicita, intellettuale, consapevole, quella che passa attraverso la mente e la memoria, e conoscenza tacita o 'estetica'. Il termine 'estetica' viene qui usato in senso generale, per riferirsi a tutto ciò che viene appreso o è stato appreso attraverso i sensi, fino a diventare parte del patrimonio genetico dell'umanità, e non semplicemente all'esperienza di ciò che viene socialmente descritto come 'bello' o definito come 'arte'. La conoscenza sensoriale è generalmente tacita, inconsapevole, ineffabile e quindi non traducibile in parole. Il patrimonio di

conoscenza tacita degli umani è incomparabilmente più vasto rispetto a ciò che è stato portato gradualmente in superficie diventando conoscenza intellettuale consapevole. Il primo rischio, quindi, del nuovo 'ordine della conoscenza' è l'esproprio o la soppressione di forme di sapere e di abilità tacite.

Il secondo rischio è quello che ancora una volta pochi privilegiati possano trasformare la nuova conoscenza in potere fino a farne una forma di oppressione persino peggiore di quella denunciata da Don Lorenzo Milani. Si pensi alle grandi aziende che controllano in misura crescente i sistemi di conoscenza globale e li sfruttano per i loro scopi, "sotto la copertura di storie che enfatizzano i vantaggi della conoscenza universale e della responsabilità trasparente."

Il Dialogo promosso dalla Fondazione Cini si svolse a San Giorgio nel settembre 2012. Gli esperti invitati mostrarono come la pretesa di raccogliere e organizzare la conoscenza universale abbia accompagnato la storia dell'umanità, e descrissero le differenti forme, materiali ed estetiche, prodotte da quell'ambizione: dai pellegrinaggi religiosi ai musei, alle mappe del mondo, alle enciclopedie, fino ai motori di ricerca, al GPS automatizzato (un sistema di posizionamento satellitare che permette in ogni istante di conoscere la longitudine e la latitudine di un oggetto) e ai sistemi di tele-localizzazione. Tra le ossessioni che caratterizzano oggi ambiti diversi come le tecnologie informatiche, la teoria della comunicazione, la cultura digitale, vi è la ricerca della possibilità di accumulare su larga scala forme di conoscenza universalmente accessibili, come le biblioteche 'totali', i 'data base' aperti e in generale le tecnologie c.d. 'smart'. Queste ossessioni hanno origini sociali e filosofiche, e ci spingono a interrogarci sulla natura stessa della conoscenza e sulla sua organizzazione. Da quel Dialogo è stato tratto un libro curato da Simon Schaffer (Cambridge), John Tresch (Warburg) e da me, pubblicato da Palgrave Macmillan con il titolo 'Aesthetics of Universal Knowledge'. Penso che chiunque sia interessato ai temi che abbiamo discusso oggi potrà trovarvi spunti di grande interesse. Vi ringrazio per l'attenzione.

# RINGRAZIAMENTI

Ringrazio per la pazienza l'uditorio, che è stato attento e assolutamente partecipe di una mattinata come sono le nostre mattinate *Vises*, corte ma molto stringate e piene di stimoli. Ringrazio voi che siete rimasti fino alla fine e tutti gli amici che sono venuti a titolo grazioso, poiché la nostra è una onlus. Credo che questa sia una grande opportunità perché oggi abbiamo avuto qui una serie di personaggi di altissimo profilo che, forse credendo nell'amicizia con me e nelle cose che fa *Vises*, hanno dedicato parte del loro tempo a ragionare su dei contenuti che ritengo strategici per tutti noi.

**Rita SANTARELLI**



*VICES ONLUS*  
*Via Ravenna, 14 – 00161 Roma*  
*Tel. 06 44070272*  
*vises@federmanager.it*  
*www.vises.it*



*Educazione*

*Conoscenza*

*Innovazione*

*Crescita economica*