



Fare e Sapere.

Una via italiana all'innovazione

Nicola Zanardi

NICOLA ZANARDI
È AMMINISTRATORE DELEGATO
DI HUBLAB

CINQUECENTO ANNI FA L'EUROPA ERA AL CENTRO DEL MONDO, l'Italia era prima per ricchezza, i paesi che si affacciavano sul Mediterraneo assieme a lei erano al quinto posto (Francia) e al decimo (Spagna). Nei primi dodici posti c'erano solo paesi europei. Il sapere e il saper fare erano un suo monopolio.

Cinquant'anni fa la stessa fonte (*The Atlas of the Real World*), con lo stesso indicatore di ricchezza (GDP, *Gross Domestic Product* ovvero il nostro Pil), ci fornisce un dato assolutamente sorprendente. Nei primi dieci posti ci sono soltanto Svizzera (quarto), Francia (sesto), Danimarca (nono).

Primo il Qatar, poi Kuwait, Arabia Saudita, e via via Stati Uniti (quinti), Venezuela, Nuova Zelanda e Australia. Una classifica inaspettata, dove le materie prime sono già dirimenti. E siamo agli anni sessanta. In quegli anni l'Italia, economia manifatturiera per eccellenza, cresce tantissimo soprattutto sul mercato interno. Una spinta demografica sostenuta, senso di aspettative e di fiducia nel futuro, e una democrazia allo stato nascente ne sostengono l'accelerazione, garantendo una distribuzione di risorse più equa tra i cittadini. Le condizioni di vita migliorano e sono accompagnate da una produzione artigianale e industriale che fa il paio con una produzione culturale di respiro internazionale che l'Italia non conoscerà più. Materiale e immateriale, ancora una volta, si fondono nella lunga storia delle nostre terre. Il paese mette a fattore comune le migliori energie.

Techné originale

Negli anni del boom economico il sapere è legato al saper fare, i centri di produzione della conoscenza si organizzano, ma la linea diretta tra accademia e industria funziona solo e soltanto quando si muove sotto una regia politica o istituzionale. La chimica degli anni sessanta, in questo senso, è esemplare perché è l'unica a permetterci di ottenere un meritato Nobel in ambito scientifico, quel Giulio Natta con centinaia di brevetti nel suo curriculum.

La biodiversità, intesa come spiccata capacità individuale, funziona anche al servizio di sistemi più complessi come i primi elaboratori olivettiani, la chimica e la plastica stessa, la meccanica e altri settori industriali, rendendo l'Italia il paese dell'opera intesa come il risultato di un determinato lavoro, con un valore specifico e unico.

Il termine greco *techné* è forse il più adatto per identificare questo processo. *Techné* comprende l'arte, la tecnica, la capacità – manuale, ma non solo – di fare qualcosa che si svolge secondo regole. Non mera esecuzione di progetti di altri, né creatività senza paletti. Gli artisti (o artigiani) sono anche tecnici e i tecnici sono anche artisti (o artigiani). Il

«Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti»

loro eseguire comporta un saper fare e un metodo. Comporta, cioè, una conoscenza teorica e, nel contempo, applicativa, e soprattutto una partecipazione consapevole a ciò che si fa. Sia per il lavoro intellettuale sia per quello manuale.

Esiste una *techné* del terzo Millennio per uno dei tre grandi habitat di manifattura (con Germania e Giappone) del secolo scorso? Come si colloca sulla giostra infinita della conoscenza dove il lungo Novecento e i primi anni del terzo Millennio ci hanno portato? Che cosa possiamo recuperare e riqualificare dal nostro passato prossimo? E da quello remoto che ci aveva portato al centro del mondo? Possiamo ancora dire oggi, in qualche settore, che gli italiani “lo fanno meglio”?

È difficile dare risposte definitive a queste domande; possiamo però, in questi tempi complicati, cercare qualche carattere di originalità italiana.

Modi di biodiversità produttiva

Abbiamo piccole imprese (con meno di cinquanta dipendenti) che sono una grande ricchezza del paese. Sono due milioni e mezzo di persone ad altissimo valore aggiunto, anche cognitivo. Le loro organizzazioni, la stessa Confindustria, continuano a non riuscire a cogliere compiutamente la peculiarità di questo bacino di aziende. Allo stesso modo abbiamo medie imprese che presidiano settori con una determinazione pari allo spirito innovativo.

È vera biodiversità, un patrimonio da Unesco del terzo Millennio, da preservare e sviluppare con cura.

Sapendo che i grandi gruppi non fanno parte della nostra storia industriale, salvo sparute eccezioni, e che queste caratteristiche ci collocano ancora oggi tra le prime tre manifatture del mondo, possiamo sicuramente dire che esiste ancora una *techné* italiana contemporanea.

I numeri ci confortano in questa direzione. E ci possono confortare ancora di più alcuni passaggi epocali, complice una crisi mondiale pesante e duratura, che ricollocano l'uomo e le sue capacità al centro.

Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti. Prima della mano d'opera abbiamo sempre disegnato i progetti, conosciuto i materiali, risolto i problemi applicativi, trovato soluzioni nell'eseguire.

Il *contract*, le facoltà che formano all'estero, i modelli del volontariato italiano in giro per il mondo sono alcune parti di un oggetto dalle tante facce che si chiama Italia.

Il movimento dello Slow Food, per esempio, ha promosso modelli ed esperienze

«La sussidiarietà è un modello d'innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione»

prima in Italia e poi in tutto il mondo, riqualificando e riposizionando il lavoro e il sapere di tante persone. E, spesso, anche la loro dignità. Non è un'azienda, non fa parte del terzo settore, non rappresenta, non è istituzione. In realtà è tutte queste cose insieme.

Esistono tante esperienze italiane che, partendo da una capacità visionaria, sono riuscite a diventare modello di business mantenendo etica e valori. Esiste un mondo della solidarietà che comprende 250 mila aziende, un modello altro della società che verrà. Altro, non alternativo.

Nel 2050 un europeo su tre avrà più di 65 anni. Pensiamo che possa uscire di casa per acquistare "beni" tutti i giorni, ammesso che ne abbia le possibilità? O avrà altre necessità?

La sussidiarietà è un modello di innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione.

La sostenibilità imprenditoriale

La capacità di risparmio delle famiglie italiane è un'altra dote che andrebbe valorizzata e formalizzata in uno scenario mondiale come quello attuale. In un paese in cui la spesa corrente è la vera emergenza, le famiglie italiane producono tutti i giorni il nostro "petrolio". È una forma di dignità, di libertà, di rispetto dell'altro. Il risparmio delle famiglie italiane è intrinseco al saper fare, è un motore delle piccole e medie imprese che spesso coincidono con le famiglie stesse, è la capacità di coniugare rigore e idee forti.

Aiutare i risparmiatori a gestire i propri risparmi con un mercato adeguato e rigoroso nei suoi fondamentali e con un fisco più selettivo e lungimirante vuol dire sostenere il *backstage* del *made in Italy* dei prossimi anni. È un'accezione nobile di sostenibilità, forse la versione più concreta in questo momento. Non lasciare debiti a chi verrà dopo di noi, esattamente il contrario di quello che stanno facendo molti paesi e molti genitori.

In un contesto di capitalismo familiare non si può tralasciare il passaggio generazionale. La ripartizione di competenze, la regolazione dei rapporti interni, i meccanismi di cooptazione, gli strumenti di concentrazione di potere come le *holding*, fino ad arrivare alla cessione pur di conservare e sviluppare nella sua interezza il patrimonio aziendale, sono alcune delle possibili strade per i salti di generazione. Dimensioni aziendali e comportamenti individualistici hanno portato a trascurare per tanti anni questi aspetti. Così come tanti patrimoni immobiliari sono stati affidati per essere mantenuti, occorre avere coraggio e regole per cercare di preservare un capitale sociale ed economico come le aziende italiane.

«In tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo»

Il valore dei migranti

Accogliere e metterli nelle migliori condizioni possibili, effettuare una vera e propria politica di integrazione per gli immigrati vuol dire dare futuro al nostro paese. Anche qui non si inventa niente. Gli Stati Uniti nascono e crescono organizzando e regolando il talento e le capacità altrui. Oggi, in Italia, gli immigrati sono al comando, soli o in compagnia di soci, di circa 400 mila aziende. La quasi totalità vive nel centro-nord, con una produzione accertata di più del 10% del Pil e sono presumibilmente molto di più, e non per colpa loro, quelli che lavorano nascosti nelle pieghe dell'edilizia come del commercio minuto. Un rapporto tra fare e sapere non può che passare attraverso la capacità di metabolizzare molto più velocemente i flussi migratori integrando individui, famiglie e culture. Le seconde e le terze generazioni saranno cruciali per tanti motivi nel tenere viva la fiammella Italia. E potranno costituire un collante di un paese che, nella direzione opposta, è destinato a scomparire. Una massa critica è necessaria anche dal punto di vista demografico per tenere duro a livello globale. E per sostenere un welfare come quello italiano, sempre più costituito da pensionati che non da lavoratori.

Tecniche e tecnologia nella formazione

Il ritorno delle scuole tecniche e il potenziamento delle scuole legate alle tecnologie sono fondamentali, la formazione permanente pure. In un paese che si è dato una configurazione nazionale secoli dopo essere stato percepito con una identità unitaria, il federalismo fiscale potrà avere un senso, ma non quello legato alla conoscenza. Non esiste autarchia nel sapere, tanto più nel terzo Millennio. Il confronto è indispensabile e non solo a livello locale. Tecnica e tecnologia hanno bisogno di una regia nazionale e di risorse dedicate. La Cina e tutti i paesi emergenti su questo filone possono fare più fatica di noi in quanto la nostra storia industriale è molto legata alla tecnica (e alla manualità), anche se manca ancora di un costante e pervasivo innervamento della tecnologia. Ciononostante in tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo.

Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà

Il paese “dei poeti, dei navigatori e dei santi”, in realtà, ha un’ottima storia scientifica dietro le spalle, come testimonia, tra gli altri, anche il recente libro *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*.^[1] La stessa Italia che, in un momento molto propizio come il boom econo-

NOTE

1. L. Russo, E. Santoni, *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*, Feltrinelli, Milano 2010.

«Oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione»

mico, si sfalda sulla scelta delle politiche energetiche e su quelle dell'innovazione. Mattei, Olivetti, Ippolito e Marotta sono figure, per vari motivi boicottate o considerate con sufficienza, responsabili di decisioni fondamentali e di grande prospettiva per il paese.

Un vecchio slogan ambientalista riadattato è il leitmotiv della storia di questi anni: “produrre localmente ma vendere globalmente”. Non si vende più sotto casa, occorre andare in giro per il mondo con un computer e le lingue straniere come bagaglio. La Germania ci insegna, però, che oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione. I tedeschi hanno moltiplicato per cinque i centri di ricerca aperti sui mercati che crescono: una scelta “sartoriale” delle loro aziende per seguire, con più qualità e più sensori, la personalizzazione di prodotti e servizi *in loco*. C'è una logica in tutto questo, certi valori sono universali ma le culture hanno radici molto profonde che vanno rispettate anche da chi crede in un mondo semplificato e omogeneo. Nel mare del nuovo ci sono già isole ben visibili. E sono almeno quindici i paesi che rappresentano altrettanti mercati, non solo i tanto citati BRIC. Molti lo hanno capito, altri ci stanno arrivando.

Così come sul mercato interno l'unica edilizia possibile non può e non deve consumare ancora territorio. Abbattere, riqualificare, riannodare il paesaggio con un utilizzo di tecniche e tecnologie ormai disponibili, e a portata di preventivo, che mettano l'energia al centro dei propri processi e i concorsi al centro della propria progettualità, presuppone un enorme sforzo di formazione di tutta la filiera, imprenditori compresi. L'Alto Adige è un ottimo esempio, mentre sul resto del paese occorrono scelte politiche forti, incentivi che incidano sulla qualità dei processi.

Servirebbe un Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà, nel paese e nel mondo.

Umanesimo industriale e *homo faber italicus*

La separazione, anche fisica, tra l'industria e i suoi lavoratori, fra l'opera (e la manodopera) e il progetto, è il prezzo che i sistemi industriali hanno pagato ai diktat finanziari in tutto il mondo senza trovare un equilibrio tra delocalizzazioni e terziarizzazioni. Ciò ha spesso avuto l'unico risultato di impoverire il *know how* aziendale oltre che gli *skill* dei lavoratori. Un sistema come quello italiano ha caratteristiche tali per cui questa separazione è sostanzialmente fallita, a parte il caso di qualche grande azienda. In questo momento, il nostro potenziale vantaggio sta nel fatto che il posizionamento su beni (e servizi) di qualità alta, in tutti i settori, necessita di un ricongiungimento che a noi può risultare più facile rispetto ad altri.

«Sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione»

All'orizzonte si profila una sorta di umanesimo industriale che può sembrare utopico ma che l'Italia può interpretare con originalità: ne ha tutti i geni. Dalla sua storia al territorio, dal capitale sociale alle risorse individuali.

Multidisciplinarietà e biodiversità come antidoti alla Cina e agli altri paesi sono una merce rara e noi l'abbiamo. Si tratta di dotarci di quegli strumenti che tutti gli altri si sono dati e che noi non riusciamo a creare. Cose banali in altri paesi ma non da noi: accesso al credito, tasse più eque e meno pesanti, pagamenti regolari (un vizio italico che inquina la democrazia industriale, dove il pubblico e i grandi possono permettersi tutto e il piccolo deve sempre subire), una riduzione drastica del numero di università valorizzando quelle di più alto livello, accesso al sapere in condizioni paritetiche e meritocratiche e soprattutto una burocrazia che giustamente Michel Crozier definisce «un'organizzazione che non può trarre insegnamento dai propri errori». “Banalità del male” che affliggono una vivacità che il nostro Dna continua a mantenere anche in un habitat ostile. I distretti *hi-tech*, nella farmaceutica, nel biomedicale, nell'aeronautica e in qualche settore dell'informatica, recentemente recensiti dall'Ufficio Studi di Intesa Sanpaolo; la chimica fine, che, presidiando alcune nicchie, ha sostituito i grandi “corpaccioni” della chimica di base dei decenni precedenti. E quelle punte di diamante che spaziano dalle calzature agli imballaggi, dalla metalmeccanica e dall'alimentare al conserviero, dall'oreficeria all'abbigliamento sono solo alcuni dei settori che ci fanno dire che l'Italia innova ed è sui mercati.

Difendere l'*homo faber italicus* vuol dire sostenere le nuove generazioni, gli imprenditori di sé stessi, il diritto a realizzare i sogni e le aspettative secondo le proprie capacità.

L'Italia ha sempre avuto tanta individualità e tanta generosità. La gerontocrazia senza saggezza, soprattutto nei ruoli di potere, è un'altra “banalità del male” che si può superare solo con un confronto serrato. Senza scappare o sognando migrazioni verso eden che non ci sono, ma lottando per difendere civiltà, sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione.