

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

Buongiorno e benvenuti,

grazie per essere intervenuti così numerosi all'evento annuale più importante di Confindustria Salerno. In particolare ringrazio le Autorità, i rappresentanti delle Istituzioni, i colleghi, gli amici e i familiari.

Le epocali spinte cui le imprese sono sottoposte richiedono non solo soluzioni innovative ma, forse ancor più necessario, inediti approcci. Identificare in tempo utile quali evoluzioni sono già alla finestra per le nostre imprese si fa, di giorno in giorno, più articolato e complesso.

Occorre quindi una visione dinamica e anticipatoria, perché se continuiamo a fare solo quello che sappiamo fare, resteremo per sempre quello che siamo e oggi quello che siamo non basta più.

Il cambiamento e il coraggio di cambiare ci sembrano i temi più appropriati al momento che stiamo vivendo su cui fare comune riflessione. Ma il cambiamento è un processo che non avviene per imposizione: il primo passo è convincersi che si ha necessità di farlo, in pratica è la **cultura aziendale** che deve evolversi e guidarlo. Il vero cambiamento deve essere duraturo e per esserlo deve essere culturale.

Sembra pertanto sempre più decisivo tornare a pensare ai fondamentali, per dirla alla maniera dell'amico Enzo Boccia. Tra questi in testa il capitale, inteso come patrimonio innovativo dell'impresa e risorse umane.

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

Tra le priorità per le organizzazioni moderne c'è appunto il capitale umano che va rimesso al centro, tenuto conto anche delle difficoltà enormi che registriamo anno dopo anno nel rintracciare profili giusti per il presente e il futuro delle nostre aziende.

Negli ultimi anni assistiamo infatti a una forte polarizzazione del mercato. Da un lato i profili con maggiori competenze, sempre più ricercati dalle aziende che sentono il peso della crisi di offerta derivante dal calo demografico e che offrono quindi contratti a tempo indeterminato. Dall'altro ci sono i profili più deboli, che pagano per primi i costi dell'economia in crisi, rischiando di restare impantanati nelle secche del lavoro povero e precario.

Un dato su tutti restituisce le dimensioni di un fenomeno ancora da risolvere: nel nostro Paese oggi sono circa 700.000 le persone che vanno in pensione e circa 380-400.000 neonati.

Non ci rassegniamo a questa prospettiva scolorita di futuro. Anzi. Le imprese vogliono mettercela tutta perché la nostra resti una terra di opportunità, attrattiva per i capitali privati, ma soprattutto per i talenti e le energie migliori di cui abbiamo un gran bisogno. Non consentiremo che la nostra terra si trasformi in un deserto, luogo in cui non cresce più nulla.

Due anni fa, in risposta al gap tra la ricerca di figure specializzate dalle aziende e le competenze offerte dai lavoratori, Confindustria Salerno – insieme ad un ampio e qualificato partenariato di Istituzioni, Associazioni di Categoria,

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

Università, istituti scolastici e imprese - ha accolto la sfida degli ITS, dando vita al primo **ITS Academy Agroalimentare in Campania** con l'obiettivo di costruire un nuovo sistema occupazionale di qualità dotato di quelle competenze necessarie per affrontare il futuro dell'agrifood.

Al momento dei 3 percorsi formativi biennali, sono due quelli già attivati: Agri Food Tech 4.0 e Food Marketing 2.0. Grazie poi all'attribuzione di fondi PNRR, implementeremo presto una serie di laboratori didattico-scientifici nella scienza degli alimenti e nell'utilizzo delle più innovative tecnologie per migliorare la qualità dei prodotti primari e ottimizzare i processi agroalimentari. La dotazione di laboratori consentirà all'ITS Academy TE.LA. di diventare interlocutore privilegiato anche nei nuovi percorsi 4+2 con partner alcuni istituti tecnici e professionali, così da creare percorsi di istruzione meglio rispondenti alle esigenze delle imprese e del mercato.

Con gli stessi obiettivi, è stato approntato il progetto Te.laForm finalizzato al potenziamento della formazione con una focalizzazione sui temi della transizione digitale, attraverso due nuovi percorsi connessi alle tecnologie abilitanti e verticalizzate per la filiera agroalimentare.

Una grande opportunità di formazione e soprattutto di lavoro per i giovani, voluta fortemente da Antonio Ferraioli fin dall'inizio della sua presidenza e portata avanti con ammirevole dedizione dal collega Sabato D'Amico, presidente della Fondazione ITS Academy Te.La., e dalle tante aziende della filiera che ci hanno creduto.

Il futuro dell'impresa italiana – dicevamo - non è soltanto legato all'innovazione, alle competenze, alla mobilitazione di capitali, ma in questi

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

tempi incerti anche soprattutto nella riaccensione di entusiasmi personali e di gruppo.

A crearli sono solo i progetti di valore e su questo le nostre aziende non sono seconde a nessuno.

Abbiamo affrontato - coraggiosi come si richiede al nostro mestiere – competitor in mercati lontani, lanciato nuovi prodotti, innovato completamente processi.

La gran parte delle nostre imprese, per molte delle quali il mercato domestico non è prioritario, è a buon punto nella transizione energetica e in quella green e nel volere fare la propria parte per uno sviluppo che sia più inclusivo, equo e attento ai diritti delle persone.

L'impresa è rischio, è cuore gettato oltre gli ostacoli, è la dimora dove nasce e si realizza l'innovazione, ma a contare sono soprattutto le eredità morali, più dei bilanci, più del fatturato.

C'è una grande attenzione al benessere complessivo dei propri dipendenti e collaboratori, nonostante talvolta si fatichi ancora a riconoscere che la crescita la fanno proprio queste aziende che innovano, che danno vita a quei progetti con i valori che le generazioni di oggi cercano in una dimensione lavorativa, giovani più attenti di noi – diciamolo - nella responsabilità nei confronti del Pianeta.

Tra le più determinanti è già oggi la sfida connessa all'impatto che l'intelligenza artificiale sta esercitando sul mondo delle professioni. Un'occasione che non

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

possiamo perdere, aprendo alle giovani generazioni che hanno dimestichezza con le nuove tecnologie e che, siamo certi, potranno contribuire al successo delle nostre aziende, soprattutto di quelle piccole e medie.

Gli imprenditori oggi sono chiamati ancora di più a vivere “qui e ora”, essendo contemporaneamente “visitatori” del futuro ed “esuli” del passato, tenendo conto che oggi più che mai vanno difesi quei valori fondamentali che caratterizzano la “buona impresa”, delineandone l'identità in direzione della correttezza, della responsabilità e della sostenibilità. Solo adottando tali scelte è possibile garantire un futuro duraturo alle proprie imprese, nonché lavoro e ricchezza al proprio territorio.

Non va poi dimenticata, oltre a quelle citate, quella che il filosofo Aristotele 2500 anni fa descriveva come la prima delle virtù umane perché rende possibili le altre: il **coraggio**. La vita ci domanda continuamente atti di coraggio per trovare rimedi e ci chiede di non arrenderci: coraggio di credere in sé stessi, coraggio della crescita, della consapevolezza, coraggio di cambiare prospettiva, di guardare le cose in modo diverso, coraggio di abbandonare le nostre certezze per affrontare gli imprevisti, di non costruire alibi per rimanere nella zona di comfort. In altri termini “trovare il coraggio” è il primo passo nel cammino verso la responsabilità: ogni decisione è un atto di coraggio, perché quando si sceglie ci si sta assumendo la responsabilità di qualcosa.

La crescita della complessità, innescata dapprima dalla globalizzazione, ha moltiplicato le variabili eliminando qualsiasi certezza ai nessi di causalità: economie totalmente interconnesse, società più fluide e mobili, regole variabili a livello planetario aprono molteplicità di scelte impensabili fino a poco tempo

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

fa. Per gestire un'azienda, grande o piccola che sia, non basta più conoscere il proprio prodotto e mercato ma occorre avere competenze di finanza, di tecnologia, di marketing e di molto altro.

La rete ha poi cambiato i paradigmi sociali e organizzativi. L'autorevolezza da sola non basta più, lo abbiamo detto. Oggi i modelli vincenti sono quelli basati sulla collaborazione, sulla libera circolazione delle informazioni e su di una leadership diffusa. Il capo di una volta, autoritario, solo e isolato al ponte di comando, proiettato esclusivamente verso obiettivi economici, ha fatto il suo tempo. Anzi, un tale modello oggi è totalmente disfunzionale per il successo dell'azienda.

Occorrono capacità e funzioni piuttosto che gerarchie: **responsabilizzare, valorizzare, motivare, remunerare sono le linee guida.**

Per avere poi successo in uno scenario così mutevole, oltre a coraggio e competenza, bisogna mettere in discussione lo status-quo, vedere in modo critico i modelli abituali, muoversi con agilità, motivare gli altri a cercare nuove strade più adatte alla realtà, far crescere autonomia e competenze delle persone, distribuire responsabilità invece di accentrare potere, ricompensare tutti perché tutti sono artefici dei destini dell'azienda.

La forza di un gruppo è sempre qualcosa in più della somma dei singoli componenti. Rudyard Kipling, uno degli scrittori che ci ha traghettato dall'infanzia all'adolescenza, diceva: "La forza del lupo è il branco, la forza del branco è il lupo". Una lezione che abbiamo capito appieno solo crescendo.

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

I leader di cui abbiamo bisogno – in azienda quanto nella sfera politico-sociale – sono dotati di intelligenza emotiva, empatia, umiltà, ascolto attivo e generosità, peculiarità che consentono loro non solo di gestire le situazioni di crisi, ma anche di creare ambienti di lavoro che favoriscono l'innovazione e la collaborazione fra i dipendenti e in cui l'incertezza viene vista non come una minaccia ma come un'opportunità. Ai nuovi leader sono quindi richieste doti per trovare ispirazione, coinvolgere e adattarsi continuamente.

I leader con mentalità adattiva non zittiscono le voci discordanti, bensì favoriscono la pluralità di pensiero e lo spirito di innovazione, mobilitando e indirizzando le energie delle persone verso un fine condiviso.

Cresce così la capacità di delega attraverso cui è possibile il coinvolgimento attivo dei giovani, portatori di una mentalità più agile e adatta a guidare i processi di trasformazione, requisito spesso carente nelle imprese in cui la leadership è ancora verticale, statica e accentrata su una singola figura.

Noi confidiamo molto nei giovani e nella loro capacità di cambiare, di adeguarsi ai nuovi scenari, purché tengano sempre ben presenti i valori tramandati dalle vecchie generazioni. E tra questi, i più importanti sono gli esempi di lealtà, onestà e coerenza: i giovani possono dubitare di ciò che diciamo, ma crederanno a ciò che facciamo. Ad essi diciamo: imparate dal passato, concentratevi sul presente e preparatevi per il futuro.

Una leadership giusta si fonda poi su di una visione chiara, condivisa e quindi compresa, apprezzata e implementata da parte di tutte le forze coinvolte. La

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

vera leadership è infatti quella capace di generarne altre perché è innanzitutto l'arte di creare spazio per il talento altrui.

Il leader migliore è inoltre colui che, consapevole della sua fallibilità, mette in atto tutti i correttivi possibili in tempo utile, battendosi perché si crei un ambiente leale e meritocratico.

Ciò richiede una forma mentis aperta, fatta di ascolto, di attenzione e di iniziative per rendere efficace la collaborazione.

Premiare il merito, individuale o di gruppo, è una delle principali leve e motivi del successo di un'azienda perché pone fine a discriminazioni fondate su criteri arbitrari quali il sesso, la razza, gli orientamenti e le appartenenze sociali.

Quale giovane deciderà di lavorare duramente senza l'aspettativa di essere valutato in modo meritocratico?

Come possiamo ambire ad avere leader che guidino le nostre aziende e, aggiungo, il nostro Paese se occupano il loro ruolo non per i propri meriti ma per altri motivi quali appartenenza a lobby, clientelismo, nepotismo o casta economica?

Dentro e fuori le nostre fabbriche, non ci occorrono uomini capace di ingaggiare battaglie, ma incapaci di intraprendere mediazioni. Servono persone in grado di indicare la "direzione", l'unica responsabile del reale funzionamento di una organizzazione.

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

Meno muscoli, meno affermazione personale e più empatia.

Arginiamo le derive per fare spazio a leader pronti nel dare risposte reali a problemi reali, a crisi economiche, a sconvolgimenti sociali, a impetuose trasformazioni; leader legittimati dalla capacità di orientare con il ragionamento e di trascinare con la passione.

Persone antifragili che, immerse in circostanze avverse, riescono, nonostante tutto e talvolta contro ogni previsione, a fronteggiare efficacemente le contrarietà, a dare nuovo slancio alla propria esistenza e persino a raggiungere mete importanti.

La società, la politica, il governo a tutti i livelli richiedono uomini capaci di stare fra il passato e il futuro, di essere vigili nella lettura del presente, non passivi, non ideologicamente schiavi, non fermi nel tempo ma capaci di guardare avanti, ispirando gli altri con desideri vitali piuttosto che con mortiferi timori: in Italia siamo ricchi di talenti straordinari che, seppur nelle difficoltà, sono capaci di tener duro, innovare, eccellere, crescere.

Diamo spazio e fiducia a leader credibili e gentili, valori sinonimo di capacità di ascolto, accoglienza, generosità, altruismo che, nel tempo, sono serviti alla specie umana per evolversi e prosperare perché – vale la pena ribadirlo - una società senza empatia non funziona. Diventa luogo di conflitto. La guerra di tutti contro tutti è un modello irrealistico che rifiutiamo con decisione.

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

Ben utilizzata, invece, una leadership compassionevole costruisce team più forti e migliora la performance complessiva; crea un impegno sostenibile verso la missione e i valori dell'organizzazione; promuove in modo potente il successo e l'innovazione.

A disposizione delle aziende uno strumento particolarmente gentile: il welfare, quell'insieme di misure messe in atto da un'organizzazione a favore dei propri dipendenti, per migliorarne la vita privata e lavorativa, incrementando il loro benessere individuale, professionale e familiare.

Il secondo welfare – già scelto da diverse nostre aziende socie - si fonda su di un approccio relazionale, che pone al centro le persone e i loro bisogni di vita conciliandoli con i tempi di lavoro.

Mi avvio alle conclusioni.

Comincia oggi il mio nuovo percorso in Confindustria Salerno. Uno degli aspetti più importanti per una associazione di categoria che vuole potenziare il suo ruolo, la sua efficacia e la sua capacità rappresentative è l'ascolto. Mi impegno fin da ora per proseguire l'eccellente lavoro di riconnessione al territorio e alla base associativa svolto in questi anni da quanti mi hanno preceduto.

Continueremo ad essere la casa delle imprese, un luogo aperto di confronto in cui il noi non è una parola vuota o fuori moda ma certezza.

In un tessuto economico e aziendale come il nostro, i problemi con cui siamo chiamati a confrontarci sono talmente vasti e profondi che non possono essere

TUTTA UN'ALTRA MUSICA

L'armonia della buona impresa

affrontati dai singoli. Non è più tempo di eroi o battitori liberi. Indispensabile è il gruppo, la squadra.

Nessuna leadership può funzionare senza una vera condivisione del percorso e degli obiettivi e senza tenere conto che il lavoro di tutti è fondamentale. Ed è per questo che ringrazio, presentandovela, la mia squadra composta, in ordine alfabetico, da: Vito Cinque - Dino Giordano – Edoardo Gisolfi – Francesco Palumbo – Pierluigi Pastore – Lina Piccolo – Stefania Rinaldi – Velleda Virno e i Vicepresidenti Istituzionali Marco Gambardella e Vincenzo Iennaco.

Estendo i ringraziamenti anche a tutta la professionale struttura di Confindustria Salerno e Assoservice, Angelica Agresta e Monica De Carluccio in primis.

Ringrazio poi la mia famiglia che mi ha sostenuto nel mio percorso donandomi tranquillità e certezze.

Concludo davvero dicendo che abbiamo bisogno sì di imprenditori internazionali, lungimiranti, capaci, ma soprattutto sono necessarie **persone** con un'etica specchiata, **persone perbene** – per dirla alla maniera del compianto scrittore Vincenzo Cerami – che «*fanno cose come rispettare le code e pagare le tasse*». In una parola, normali, i veri rivoluzionari di oggi.

Grazie a tutti e buon proseguimento.