

Corriere della Sera - Sabato 21 Marzo 2026

«Servono aziende più grandi per riportare i talenti in Italia»

L'intervista

di Giovanni Stringa

Salerno (Cavalieri del Lavoro): i giovani sfruttano l'AI per innovare

Che cosa hanno in comune l'arte del Rinascimento e la tecnologia dell'Intelligenza artificiale? «Il lavoro, elemento chiave di entrambi», risponde Ugo Salerno, al vertice della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro, che oggi tiene a Firenze il convegno annuale, il primo della sua presidenza. Lo spunto arriva proprio dalle botteghe rinascimentali e dal boom dell'AI, per poi parlare di capitale umano e dei relativi problemi (e soluzioni).

Nel Cinquecento l'Italia calamitava artisti da tutta Europa, oggi invece con i talenti il discorso è purtroppo diverso.

«Dal 2011 al 2024 630 mila giovani italiani sono andati a lavorare all'estero, con un danno di 160 miliardi: è il costo che il Paese ha sostenuto per la loro formazione. Ma il vero costo non è economico: è la perdita di una parte significativa della nostra futura classe dirigente. I giovani che vanno all'estero lo fanno per trovano maggiori possibilità di carriera e salari più alti, e per la percezione di avere maggiori opportunità di realizzazione personale e professionale: è un tema di fiducia nel sistema Paese».

Cosa può fare l'Italia per invertire la tendenza?

«Solo aumentando la dimensione e la capacità di investimento si può migliorare la produttività e la competitività. Ed è proprio da questo passaggio – acquisizioni, fusioni, investimenti, produttività, salari – che dipende anche la capacità di trattenere i talenti nel Paese. Bisogna poi lavorare sulle norme, con una maggiore certezza sul fronte giuridico: chi investe deve sapere che la legge o le sue interpretazioni non saranno stravolte nel tempo. Poi, gli adempimenti burocratici e le autorizzazioni necessarie sono troppi: all'estero è invece tutto più semplice».

La forma-zione è una responsabi-lità diretta delle imprese, che devono contribuire a sviluppare le compe-tenze delle persone

E sul fronte della scuola e della formazione?

«A volte mi scontro con i professori o i docenti che sostengono che il sistema dell'istruzione italiano non funziona. Poi però, replico io, tanti ragazzi che hanno studiato qui hanno successo all'estero: quindi non sono impreparati. Serve solo una formazione più adatta ai tempi e più attenta all'evoluzione del lavoro».

Quindi più attenzione alle discipline Stem (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica)?

«Le discipline scientifiche sono fondamentali per migliorare ciò che esiste, ma quelle umanistiche aiutano a immaginare ciò che ancora non c'è. È dall'integrazione tra queste due competenze che nasce oggi il vero valore. Più in generale, la scuola e le altre istituzioni formative devono promuovere nei ragazzi la curiosità, che è una grande spinta per imparare e crescere. Il contrario dell'ignoranza non è la cultura, ma appunto la curiosità, che porta a generare innovazione».

Un consiglio ai giovani? Siate curiosi, se possibile puntate sulle esperienze all'estero, che aprono la mente

Come possiamo rispondere alle sfide dell'Intelligenza artificiale?

«È necessario che i giovani e i lavoratori in generale abbiano le competenze giuste per adattarsi ai cambiamenti. La vera sfida è proprio questa: sviluppare una capacità di adattamento rapido in un contesto in cui non è ancora del tutto chiaro quali saranno le competenze richieste. Senza puntare per forza alla laurea; gli studi Stem aiutano, ma si può optare anche per una formazione più specifica e meno lunga, come quella degli Its».

Quale ruolo hanno le imprese nella formazione?

«La formazione è una responsabilità diretta delle imprese, che devono contribuire a sviluppare competenze e accompagnare le persone nei cambiamenti. In Rina, società di cui sono presidente esecutivo, il numero dei dipendenti è cresciuto fino a 7 mila, e questo mi dà più soddisfazione degli utili o di altri numeri di bilancio».

Come è cambiata nel tempo la composizione dei Cavalieri del Lavoro?

«Oggi ci sono più donne, almeno il 20% ogni anno, anche perché è aumentata la percentuale di capi azienda femminili. *È un'evoluzione che riflette un cambiamento più ampio nel sistema produttivo e nella leadership d'impresa.* E in linea di massima sale anche la quota di imprenditori nel mondo dei servizi, pur restando centrale il ruolo dell'industria».

Un consiglio ai giovani che devono iniziare il percorso lavorativo?

«Siate curiosi, se possibile puntate sulle esperienze all'estero, che aiutano molto ad aprire la mente, e impegnatevi anche politicamente: è molto importante avere degli ideali, con i quali si cresce meglio e più velocemente. Bisogna fare come i contadini che non godono dell'ombra dell'albero che hanno piantato, ma lasciano qualcosa per il futuro. Oggi invece la politica non è più tanto il luogo degli ideali, quanto uno strumento per trovare lavoro. Ai giovani il compito di cambiare le cose».

E per chi vuole iniziare subito con un'esperienza imprenditoriale?

«Non abbiate paura, è un ottimo inizio, soprattutto se si ha il coraggio di affrontare anche un eventuale fallimento, che sarebbe un semplice stop a una singola iniziativa e non all'intera vita lavorativa. L'importante è avere il coraggio di mettersi in gioco, con consapevolezza e spirito di iniziativa».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

di Giovanni Stringa

CAVALIERI DEL LAVORO IL CONVEGNO ANNUALE

«Per attrarre i giovani dobbiamo cambiare le nostre aziende»

Silvia Pieraccini



Strette tra l'allarme demografico e la fuga di giovani all'estero, e investite dall'intelligenza artificiale che rivoluziona processi e prodotti, le aziende italiane s'interrogano su come fare ad attrarre o a trattenere il capitale umano necessario per far crescere le loro attività. «Dobbiamo cambiare approccio e dimensioni», è la risposta dei Cavalieri del lavoro, riuniti in 350 all'Istituto di scienze militari aeronautiche di Firenze per il convegno annuale della federazione nazionale dedicato proprio al lavoro come "passione del fare".

Il messaggio inviato dal presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha ricordato che il lavoro «nella sua connotazione etica, sociale e culturale, è stato posto a fondamento della Repubblica come elemento di affermazione della dignità umana, della libertà di ciascuno, come fattore di coesione della comunità nazionale».

Una comunità che però, secondo Nerio Alessandri, patron di Technogym, non riesce più a trasmettere la voglia di sognare: «I tanti giovani che vanno all'estero non tornano in Italia perché qui mancano le grandi aziende – ha spiegato l'imprenditore – manca lo spirito di pensare in grande. Il "piccolo è bello" che ci è stato venduto per 30 anni non funziona più: oggi per fare investimenti ed essere competitivi bisogna crescere». Se l'attrazione dei giovani passa dalle dimensioni aziendali - si è chiesto Aram Manoukian, presidente di Lechler – cosa può fare una Pmi? «Creare un ambiente aperto, che abbia una visione, responsabilizzare e coinvolgere le persone, dare deleghe e obiettivi comuni, non avere organizzazioni

piramidali ma a gruppi e a progetti» ha risposto. Per trattenere i giovani in azienda occorre ascoltarli di più, ha aggiunto Stefania Brancaccio, vicepresidente di Coelmo: «Una ragazza che lavora da noi mi ha detto: “il mio perimetro qui è troppo piccolo” – ha detto l’imprenditrice –. Non abbiamo capito che i giovani vogliono un lavoro che li proietti nel futuro, non vogliono livelli o ruoli definiti ma sentirsi parte delle aziende, solo così possono rimanere».

È una questione di stipendio, ma non solo. «I giovani vanno via dalle aziende anche perché vogliono avere più tempo libero – ha sottolineato Fabrizio Bernini, presidente di Zucchetti Centro Sistemi –. Il tempo libero è il welfare del futuro e se nelle aziende riusciremo a fare le cose più velocemente, grazie all’intelligenza artificiale, potremmo pensare di offrire, per esempio, il venerdì libero».

L’avvento dell’Ai s’intreccia con l’intera vita aziendale, dall’organizzazione ai processi, ai prodotti. «L’Italia fa bene ad essere prudente nell’uso dell’Ai – ha detto Franco Bernabé, presidente di Techvisory e dell’Università di Trento – perché potrebbe disincentivare quella creatività che ci caratterizza, come sta avvenendo nel mondo dell’informazione, dove ormai il 50% delle notizie proposte dai motori di ricerca è generato dall’Ai sulla base di informazioni di seconda mano, scippate ad altri». L’impatto dell’intelligenza artificiale sarà più forte, in termini di riduzione dell’occupazione, nei «lavori con tasso di istruzione medio-alto legati alla parola - ha spiegato Barbara Caputo, consigliera sull’Ai del ministro della Difesa, citando la comunicazione, il marketing, le traduzioni – anche se la nuova frontiera è la programmazione, cioè il coding». «Siamo di fronte a un forte cambiamento – ha concluso Ugo Salerno, presidente dei Cavalieri del lavoro –. L’intelligenza artificiale dovrà aiutarci a velocizzare ciò che è ripetitivo così da liberare capacità e creatività. Il nostro impegno ora va orientato verso i giovani».

© RIPRODUZIONE RISERVATA