



# CIDA

Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità

---

---

ASSEMBLEA NAZIONALE

15 novembre 2022

---

Relazione del Presidente Cida

Stefano Cuzzilla

Illustri Senatori e Onorevoli della Repubblica,

membri dell'Esecutivo,

rappresentanti delle istituzioni, della società civile e delle forze politiche,

Autorità tutte,

grazie per la vostra presenza.

Un grazie di cuore va alle centinaia di colleghe e colleghi che sono qui in sala e alle migliaia che stanno seguendo questi lavori in streaming.

Permettetemi di esprimere pubblicamente il ringraziamento - mio e di tutta la dirigenza - al Presidente Mattarella, che ci riceverà oggi pomeriggio in udienza al Quirinale. Grazie per essere, nelle parole e nell'esempio, una guida forte per il nostro Paese. Grazie per l'attenzione che ci rivolge.

Da quando ho assunto la guida di Cida, che riunisce quasi un milione di manager tra settore pubblico e privato, mi sono convinto che dovevo conoscere il passato di questa Organizzazione per poterla accompagnare verso un futuro di maggiore influenza e partecipazione.

In questo esercizio, ho voluto chiarire prima a me stesso e poi a voi che mi state ascoltando, qual è la nostra visione e qual è la realtà delle cose, come richiama il titolo scelto per la nostra Assemblea.

Il proposito è quello di indicare soluzioni e risposte alla domanda di crescita, prosperità e salute che i nostri concittadini esprimono. E permettetemi di aggiungere, che i nostri concittadini meritano.

Cida riunisce sotto un unico corpo il valore della dirigenza italiana. Lo fa dal Dopoguerra, da quando si trattava di ricostruire un Paese che aveva molte macerie e che da esse ha dimostrato di sapersi rialzare e crescere. Penso agli interventi che la dirigenza ha suggerito e portato avanti di fronte allo shock petrolifero e al galoppare dell'inflazione degli anni Settanta, alla crisi del debito pubblico degli anni Ottanta, a come ha guidato il boom economico e l'entrata nell'euro, sino alle crisi finanziarie del 2008-2009.

La storia di Cida, come ogni storia, può insegnare molto. Quanto, dipende dalla nostra disponibilità ad apprendere.

Diceva Benedetto Croce che “Tutta la storia è storia contemporanea”, ovvero che l’esperienza di chi osserva esercita un peso specifico nell’analisi storica. La tentazione, infatti, è quella di pensare che l’interpretazione giusta sia quella più vicina a noi. Questo perché a noi piace l’idea che il mondo si misuri in base ai nostri parametri.

In verità, la formazione dell’identità di un Paese origina dai suoi trascorsi ma non si definisce in linea retta. Non è vero che “si stava meglio, quando si stava peggio”, non è vero che “i figli sono il riflesso dei genitori”. La storia non segue la teoria evuzionistica.

La storia serve ad alimentare le nostre domande sul futuro.

Ed è di questo che dobbiamo discutere.

./.

Le imprese private sanno che il loro successo non dipende solo dal loro impegno. Dipende dall’esistenza di un sistema di infrastrutture, di connessioni digitali, di fornitura di energia, sicurezza, trasporti, da come funziona l’apparato amministrativo e quello della giustizia. Insomma, dipende dall’efficienza dello Stato.

Dall’altro lato il successo dello Stato, se così lo vogliamo chiamare, dipende dalla sua capacità di garantire il bene comune. Se i cittadini non nutrono sufficiente fiducia nella capacità pubblica di proteggere e sviluppare il bene comune, si perde capitale sociale.

Sfera pubblica e sfera privata della coesistenza oggi sono più concatenate che mai.

È la portata della crisi che impone una maggiore integrazione tra le due dimensioni. Ed è su questo terreno che, come Cida, intendiamo concentrare i nostri sforzi. Questo terreno si può chiamare anche **rappresentanza**.

Noi firmiamo i contratti di lavoro e il nostro ruolo è essenziale non tanto perché interpreta gli interessi di una categoria, ma perché avvicina il decisore politico alla realtà della società.

È soltanto quando si inizia a identificare ciò che è tipico di alcuni, ma diverso dagli altri, che è possibile cominciare ad aprire un dialogo di condivisione, apprendimento e di crescita.

Per questo apprezziamo molto che il presidente del Consiglio abbia da subito ribadito la centralità dei corpi intermedi. Ci auguriamo che cambi lo schema di interlocuzione, ancora troppo ancorato a un modello tradizionale. La rappresentanza non è solo un fatto di numeri, è soprattutto ciò che esprime. Ci auguriamo, quindi, di trovare disponibilità all'ascolto.

Quello che vediamo è che stiamo crescendo più e meglio di altri in Europa, ma che gli antichi mali dell'Italia, a partire dalle grandi disuguaglianze e dai divari territoriali, non hanno ancora una cura.

Non abbiamo tanti margini di manovra, è vero, non abbiamo "tesoretti", e soprattutto abbiamo un debito pubblico esorbitante, tra i primi al mondo, che rischia di farci soffocare sotto il peso dell'inflazione. Non possiamo sottovalutare questo dato. Per noi, l'ipotesi di maggior deficit non è sostenibile. Le variabili sono più numerose dei punti fermi e l'incertezza domina sulla stabilità, ma la tenuta dei conti pubblici è un bene da preservare.

./.

La nostra visione si basa sull'applicazione tanto al pubblico quanto al privato di tre principi: **metodo scientifico, primato della competenza, spinta all'innovazione.**

Seguirò questi tre principi durante la mia relazione, indicando per ciascuno proposte e soluzioni ai problemi correnti.

**Il metodo scientifico è il cardine del pensiero manageriale.** Noi lavoriamo sull'esperienza, ci basiamo sui numeri. Siamo donne e uomini razionali, individuiamo nessi di causalità incrociando l'osservazione di eventi correlati. In questo modo accresciamo il sapere. Chi dice che "nulla è vero, e tutto è possibile" per noi sta aprendo la strada a un deserto cognitivo in cui non crescerà nulla.

Facciamo l'esempio della **pandemia**, crisi da cui non siamo ancora usciti. Sono stati oltre 170mila i concittadini che hanno perso la vita a causa di questo virus, così come altre decine di migliaia sono stati salvati grazie a una vaccinazione di massa senza precedenti. Negare il nesso causale tra efficacia dei vaccini e degli strumenti di protezione, e lo stato di salute della popolazione significa fare pericoloso chiacchiericcio, non è ragionare.

Perciò, vorrei che ringraziassimo, insieme e ancora una volta, i colleghi medici che sono stati sempre in prima linea in questi anni di pandemia. Grazie per aver vaccinato e per aver curato. Grazie per lo sforzo straordinario che avete compiuto.

La stessa cosa si sta verificando sul **clima**. Esperti e scienziati da anni denunciano la correlazione tra l'aumento della temperatura media terrestre e la ricorrenza di fenomeni naturali estremi e dannosi.

In questi giorni in Egitto si sta svolgendo la Cop27 e mi auguro che quantomeno non ci siano passi indietro, che si ascolti l'appello dei giovani che su questo sono molto più avveduti di noi adulti. Non è l'Europa – ricordiamocelo – ma sono poche altre potenze i maggiori responsabili dell'inquinamento globale.

Non ci possiamo permettere di non avere una strategia sul clima come non l'abbiamo avuta, per decenni, sull'energia.

Il nostro sistema impresa sta accelerando nel senso della **sostenibilità**. Che è anche ciò che la finanza mondiale è disposta a favorire. In azienda cresce l'attenzione ai bilanci di sostenibilità, si diffonde la cultura della circolarità, aumenta del 5% ogni anno la richiesta di manager dotati di competenze "green".

Siamo consapevoli che creeremo nuovi posti di lavoro, ma la transizione verde, come tutte le transizioni, ha un prezzo, e dobbiamo saper gestire le ricadute economiche, occupazionali e sociali che porterà con sé.

Nel pubblico serve uno sforzo maggiore: serve un cambio nel modello economico in cui i manager della PA dotati di idee innovative devono trovare maggiori spazi, invece di restare soffocati dalla politica.

Guardate: il fatto che le conseguenze delle scelte di oggi si vedranno tra decenni non è più vero.

Voglio ricordare la tragedia dell'alluvione nelle Marche del 15 settembre e il crollo del ghiacciaio della Marmolada del 3 luglio scorso: stiamo già pagando in termini di vite gli effetti della crisi climatica. I rischi a cui siamo esposti impongono anche un'innovazione della cultura assicurativa di questo Paese, che deve andare di pari passo con una cultura della prevenzione di cui sentiamo la mancanza.

Se vogliamo ignorare ciò che il calcolo scientifico rende evidente, saremo condannati a gestire il cambiamento climatico come una continua emergenza e a piangere per calamità che sembreranno improvvise, e invece non lo sono.

Al metodo scientifico dobbiamo la chiarezza con cui noi manager leggiamo il **trend demografico**. I dati sono chiari: il numero dei nuovi nati è insufficiente a tenere in equilibrio il sistema. La popolazione è scesa di oltre un milione in pochi anni, a inizio 2022 gli italiani sono meno di 59 milioni. Crescono gli over 65, diminuiscono le persone in età attiva. Per fortuna si vive meglio e più a lungo, ma se non abbiamo forza produttiva ci impoveriremo nel giro di qualche decennio. Quindi, quali sono le condizioni per raddrizzare l'andamento demografico?

L'approccio scientifico suggerisce di investire in welfare, in maggiori tutele per le donne lavoratrici, in una fiscalità di favore a sostegno delle spese genitoriali. La leva del fisco può e deve fare molto per difendere il patto intergenerazionale tra attivi e pensionati, gli unici attualmente in grado di erogare il welfare che manca ai più giovani.

./.

Al metodo scientifico noi affianchiamo un altro valore: il **primato della competenza**. Essere competenti significa sviluppare un sapere basato sulla conoscenza e trasferito nella pratica. Investire nella competenza non è un esercizio di stile, ma è qualcosa di intimamente connesso al fare, all'agire.

Dunque, noi crediamo che sia meglio essere governati dalla competenza, che dall'improvvisazione. Sto dicendo qualcosa di ovvio? Non credo, dato quello che ho sentito negli ultimi giorni sulla questione del **merito**.

Un pensiero liberale dovrebbe riconoscere che una società basata sul merito è una società che crede nelle pari opportunità. Quando si parla di "tirannia del merito" o di "trappola della meritocrazia" si intende puntare il dito contro condizioni che impediscono a chi parte da una situazione di svantaggio, di progredire ed affermarsi. Ostacoli che vanno rimossi, a partire dall'accesso a un'istruzione di qualità.

Chiunque, a prescindere dalle condizioni di partenza, deve essere premiato se meritevole, che mi pare sia anche il senso dell'articolo 34 della nostra Costituzione.

Il Pil di una nazione o il fatturato di un'impresa non crescono per accidente, crescono perché hanno delle persone che li migliorano.

Questo è un discorso che va tenuto a mente sia nel pubblico sia nel privato. L'investimento nel **sistema dell'istruzione** deve garantire non solo standard minimi comuni, ma deve adottare un sistema di valutazione costante delle performance orientato verso l'alto. Deve avere nelle scuole, tutte le scuole, dirigenti e personale qualificato a modificare i processi e a migliorarli.

C'è una differenza tra aumentare le borse di studio e i posti negli studentati e concedere prestiti d'onore. Noi non abbiamo gli stipendi statunitensi e non abbiamo lo stesso rapporto con il sistema del credito.

La formazione dei nostri giovani è una missione pubblica e i fondi devono essere impiegati per far emergere i talenti che abbiamo, altrimenti se ne vanno altrove. E soprattutto non tornano, come ha evidenziato la Fondazione Migrantes.

Si può pensare anche a un reddito di formazione, a noi va bene, ma l'importante è che siano spesi bene gli oltre 30 miliardi che il Piano nazionale di ripresa e resilienza mette sui due capitoli più importanti di tutti: istruzione e università da un lato, ricerca e trasferimento tecnologico dall'altro.

La questione del merito riguarda anche le imprese. Non possiamo continuare a sostenere imprese "decotte", sottraendo risorse a chi compete con lealtà e vuole crescere.

Molti studi ci dicono inoltre che, soprattutto nelle piccole e medie aziende che sono la maggioranza del nostro tessuto produttivo, il management viene valutato e scelto principalmente sul criterio della lealtà alla proprietà, prima che sul criterio della competenza. Emerge la tendenza tutta italiana dei padri a far guidare le proprie aziende ai figli, invece che a manager esterni.

Così avviene altrettanto spesso nelle società a partecipazione pubblica dove, complice lo spoil system, le nomine avvengono in base a principi di affinità, invece che su merito e competenza.

È sotto gli occhi di tutti che così perdiamo posizioni nello scacchiere.

Non si può continuare con queste logiche, non ce lo possiamo permettere.

./.

Il primato della competenza si conquista anche su un altro campo: la **libera concorrenza**. Senza concorrenza non si cresce. La concorrenza può anche sembrare brutale, quando determina la fine anticipata di imprese o idee, ma fa bene al Paese. Perché vanno avanti le idee e le imprese capaci.



Perché mai è così difficile credere che l'eccesso di posizioni dominanti o di interessi conservativi sia un male? Come possiamo attrarre capitali dall'estero se la logica interna è costruita su barricate di ogni ordine e grado, fino a escludere del tutto l'idea di poter cambiare in meglio qualcosa?

Nel patto con l'Europa che chiamiamo PNRR, per fortuna, c'è il vincolo ad adottare questa riforma entro la fine dell'anno. È bene che l'Europa si preoccupi che la buona concorrenza sia la strada maestra anche negli altri Paesi. Se crediamo in un mercato unico, questa regola deve valere per tutti, non solo per noi.

Certo è che il deficit di concorrenza interna è uno dei responsabili dell'ampio divario che caratterizza le dinamiche del settore produttivo italiano rispetto al resto dell'Unione europea.

Lo dico in modo secco. Più concorrenza uguale più competizione. Più competizione uguale più innovazione. Più innovazione uguale più crescita. Più crescita uguale più lavoro. Più lavoro uguale meno diseguaglianza.

./.

Crede nel primato della competenza, per noi, significa anche occuparsi seriamente di **lavoro**.

Abbiamo il minor numero di laureati in Europa e le retribuzioni più basse tra le economie industrializzate. Lavoriamo un numero di ore maggiore e abbiamo gravi tassi di discontinuità lavorativa. I nostri manager guadagnano meno dei loro omologhi statunitensi o tedeschi. E dobbiamo anche subire critiche quando affermiamo che i tetti agli stipendi dei manager pubblici costituiscono uno dei motivi principali per cui la pubblica amministrazione non è attrattiva e non decolla.

A me fa sorridere chi sostiene che bisogna lavorare meno per lavorare tutti. Così come chi vuole giustificare gli scivoli pensionistici con l'equazione che ogni nuovo pensionato libera un posto di lavoro. Equazione mai dimostrata, per tornare al metodo scientifico.

Come se l'occupazione fosse un problema solo quantitativo. Non è un problema solo quantitativo.

Abbiamo recuperato terreno dopo la pandemia, l'occupazione è cresciuta, ma di che tipo è?

Quello che osserviamo è uno slittamento dai settori industriali a quelli dei servizi a basso valore aggiunto. Anche la crescita del Pil del terzo trimestre del 2022 è dovuta prevalentemente al comparto del turismo. Anche qui, che tipo di lavoro stiamo creando? Che tipo di turismo vogliamo?

Preferiamo offerte stagionali mordi e fuggi, oppure investire in un turismo di qualità, che valorizza piccoli borghi al pari dell'immenso patrimonio artistico, archeologico, paesaggistico? Un Paese come il nostro dovrebbe destagionalizzare l'offerta turistica, mantenere occupati i lavoratori più a lungo possibile, destinare quello avrebbe speso in sussidi di disoccupazione in contributi a sostegno del costo del lavoro.

Ecco, io non credo che l'esistenza del reddito di cittadinanza sia responsabile del numero di disoccupati che abbiamo.

Non confondiamo, per favore, l'assistenza con l'assistenzialismo.

Fare assistenzialismo significa non contrastare il lavoro nero, non adottare politiche attive del lavoro efficaci, tralasciare l'importanza di sottoscrivere un patto con le imprese che preveda l'inserimento agevolato della forza lavoro.

Ricordo che questa è una Repubblica fondata sul lavoro. Ed è il lavoro (o dovrebbe esserlo) la principale fonte di reddito degli italiani.

Fare assistenza, per contro, significa prendersi carico dei 5 milioni e mezzo di persone che vivono in povertà, e delle famiglie che hanno un reddito inferiore al 60% di quello medio, famiglie che hanno difficoltà ad avere una casa riscaldata o un pasto proteico ogni due giorni: sono oltre 14 milioni, ovvero il 24% della popolazione.

Questi numeri sono raddoppiati negli ultimi anni e dimostrano che i reiterati interventi normativi non hanno colto nel segno. Questi numeri dovrebbero spingerci anche a una seria politica sull'immigrazione di cui abbiamo bisogno, al pari di quanto avviene negli altri Paesi.

Non credo nemmeno che fissare un salario minimo per legge sia la panacea: bisognerebbe piuttosto verificare se la funzione del salario minimo per legge funga da stimolo per la crescita dei salari attraverso la spinta alla contrattazione collettiva oppure sia, piuttosto, uno strumento di indebolimento del sistema. Le differenze salariali che paghiamo rispetto ad altri paesi non sono tanto sul minimo, quanto sulle fasce intermedie, frutto di modelli contrattuali poco attuali, che non premiano le capacità.

Insomma: aggiungere garanzie minime è una cosa sacrosanta. Limitarsi alle garanzie minime, significa non considerare un altro fenomeno, che ha un nome preciso: regressione verso la media.

Non ci mancano persone di talento, non ci mancano competenze e non ci mancano giovani volitivi. Altro che *choosy*.

Ma se accettiamo di vivere in un sistema che vede la produttività come uno sfruttamento, la concorrenza come un ostacolo e il merito come un'ideologia, noi come Paese stiamo regredendo verso la media.

Ed è una media bassa.

Cito solo tre numeri che trovo eloquenti: siamo il secondo Paese in Europa con la più bassa percentuale di giovani occupati (solo il 31,1%), siamo al penultimo posto per occupazione femminile e siamo primi in classifica con oltre 3 milioni di giovani non occupati, non inseriti in percorsi di formazione e istruzione (i cosiddetti, NEET).

Anche in questo, il PNRR è una leva importante. Secondo i dati che abbiamo elaborato, le due Missioni che maggiormente promettono di trainare l'occupazione giovanile si concentreranno sulla digitalizzazione con un +0,9% (Missione 1) e la transizione ecologica, con una percentuale del +0,8% (Missione 2).

È in questa fase che le competenze e le capacità decisionali dei manager giocheranno la partita più importante.

Su questo faccio un appello: l'attuazione del PNRR deve essere affidata a figure e a metodo manageriali, non solo per spendere bene le risorse che abbiamo, ma anche per generare un effetto moltiplicatore sulla crescita a beneficio delle generazioni più giovani.

./.

Vengo ora al terzo pilastro su cui si basa la nostra visione: quella che prima ho definito “**spinta all’innovazione**”.

Quando si parla di innovazione, il pensiero corre al digitale. Ma l’innovazione è innanzitutto un’attitudine, una forma mentis che noi manager coltiviamo da tempo.

Chiariamo subito che innovare non vuol dire essere creativi. Onestamente, non se ne può più di questo stereotipo attribuito agli italiani e alle italiane, che può anche spiegare bene l’invenzione della pizza margherita, ma spiega assai meno bene perché sia conosciuta ed apprezzata in tutto il mondo.

Essere innovatori implica fatica e richiede finanziamenti.

Dobbiamo considerare che nella nostra storia noi siamo cresciuti quasi sempre per un effetto imitazione: seguivamo le nazioni più dinamiche e sul traino di quelle ci abbiamo messo del nostro.

È venuto il tempo, invece, di innovare i modelli attuali o passati, con un’indicazione economica di frontiera.

Più che metterci al seguito di economie vincenti, occorre agire da esploratori. Se vogliamo metterla in altri termini, passare da un modello di *followership* a uno di *leadership*.

Come si fa?

**Primo. Investire convintamente in ricerca e sviluppo.** Nel 2020 la nostra spesa complessiva era al 1,53% del Pil contro la media europea del 2,32%. L'impegno successivo, rafforzato dagli investimenti del PNRR, era di arrivare al 2,1%.

Oggi abbiamo una situazione in cui circa il 13% degli studenti italiani in possesso di un dottorato (molti con una formazione nelle materie STEM) trova lavoro all'estero a causa della mancanza di posti di lavoro e dei bassi stipendi offerti in Italia.

Il governo attuale deve considerare la ricerca come un sistema unico, integrato tra pubblico e privato e sfruttare tutte le potenzialità che ci sono grazie al PNRR.

Non solo nella ricerca applicata o in quella sperimentale, ma anche nella ricerca di base, che è fanalino di coda con circa il 20% dei fondi. Non è accettabile il paradosso di essere tra i primi posti per progetti di ricerca finanziati a livello europeo e scoprire che nemmeno un terzo di essi si realizzeranno in Italia. Un sistema di ricerca e sviluppo forte è il solo che può consentire trasferimento tecnologico alle imprese e, quindi, sbloccare l'indice di produttività che non cresce da un quarto di secolo.

**Secondo. Sperimentare le nuove tecnologie con una logica attenta all'utilizzo delle materie prime.** Nei prossimi anni andremo incontro a un aumento dei prezzi non solo dell'energia, di cui discutiamo oggi, ma anche delle materie prime essenziali alla realizzazione delle nuove tecnologie. Le stesse che sono chiamate a risolvere, in parte, il problema dell'approvvigionamento energetico. Quello che sta accadendo sul mercato dei microchip è un'avvisaglia di ciò che può accadere per batterie e motori elettrici.

Dobbiamo renderci conto che parte della rivoluzione verde dipende dall'utilizzo di materie prime diverse da gas, metano o petrolio, materie che sono scarse e molto concentrate, su cui dipendiamo da altri Paesi. Su questo serve una precisa strategia industriale. E anche un po' di pragmatismo.

**Terzo. Governare l'automazione.** Da tempo si discute della robotizzazione delle attività umane, della sostituzione della forza lavoro da parte delle macchine, di blockchain e cripto valute. Penso all'innovazione, ad esempio, del sistema agroalimentare nazionale, che necessita di nuove qualità di sementi e piante, dalla meccanizzazione innovativa all'agricoltura di precisione.

Interventi come il piano Transizione 4.0 rispondono all'esigenza di supportare l'avvento della tecnologia nel sistema impresa con misure fiscali adeguate affinché sia forte la spinta all'innovazione dei processi e dei prodotti. Stessa cosa va riconosciuta al credito d'imposta per la formazione 4.0, che va reso stabile e che va ampliato nella portata delle attività agevolabili, comprendendo anche gli aspetti gestionali e di business che sono connessi al digitale.

Le imprese affermano di non trovare sul mercato le competenze adeguate. Ci presentiamo a un futuro di "shortage di massa", per cui investire in formazione diventerà essenziale perché non ci saranno più "persone giuste al posto giusto", ma ci saranno persone in grado di crescere e adeguarsi alle nuove funzioni, che ancora non conosciamo.

Il Servizio sanitario nazionale, grazie ai fondi PNRR, sta realizzando una riconversione importante dei macchinari, sta modernizzando le tecniche e sta investendo in telemedicina e assistenza territoriale. Se c'è una cosa, infatti, che la pandemia ci ha insegnato è che il digitale può aiutarci a rispondere ai nuovi fabbisogni di cura ma, ancora una volta, servono competenze in linea con i progressi tecnologici.

**Quarto. Cooperare.** Qualsiasi Paese che abbia la presunzione di farcela da solo, fallirà. Cooperare, oggi significa lavorare per la pace e per una risoluzione veloce del conflitto in Ucraina.

Cooperare significa valorizzare i tavoli negoziali, a partire dal G20 in corso a Bali, affinché i Governi che sottoscrivono patti in quella sede non li tradiscano quando ritornano a casa.

Ci sono almeno 4 crisi in corso: quella pandemica, quella bellica, quella energetica e quella climatica. Tutte hanno effetti globali e possono essere risolte solo in sede internazionale.

Bisogna stare in Europa da protagonisti, avere degli alleati forti nelle economie più sviluppate, ribadire il nostro atlantismo e sfruttare la nostra posizione geografica verso i continenti africano e asiatico, come porta d'Europa.

Alludo al ruolo strategico che il nostro Paese può esercitare nel Mediterraneo e i vantaggi che possiamo trarre da un rafforzamento del nostro export, che da solo vale quasi un terzo del PIL.

**Quinto, innovare significa fare le riforme.** La pubblica amministrazione, dal settore della giustizia a quello della scuola, passando per il funzionamento degli enti pubblici, deve avviarsi verso un percorso di rinnovamento profondo. Ci vuole un serio programma di riforma della governance pubblica, affinché le modifiche entrate in vigore siano efficaci ed efficienti e soprattutto credibili.

Quando penso all'innovazione che serve nella PA, mi riferisco a quel sistema di investimenti su cloud, sulla banda larga, sulla digitalizzazione dei servizi, sul 5G e le reti, che impegna ogni singolo Comune d'Italia e su cui si può valutare se un Paese è moderno e vicino ai suoi cittadini.

La cattiva burocrazia, invece, attanaglia le imprese e non ci fa progredire. La semplificazione, quando viene realizzata, è sempre difensiva.

Di riforma del fisco si parla da quando io ne ho memoria, e il risultato è che abbiamo un groviglio di leggi che nemmeno gli esperti del settore si raccapezzano. I disagi per le imprese e la collettività li conosciamo tutti.

La conseguenza è che paghiamo un prezzo insostenibile per evasione ed elusione fiscale, la paghiamo tutti noi, in primis chi ha un lavoro dipendente o una pensione, e dal fisco non sfugge.

Abbatte il cuneo fiscale sul lavoro è un provvedimento che noi chiediamo. Ma non deve essere di facciata. Non vogliamo certamente risparmiare da un lato per poi dover essere tartassati dall'altro.

I manager sono tra le categorie di lavoro che maggiormente contribuiscono al welfare e alla solidità dei conti pubblici, ma vorrei ricordare che l'inflazione non fa differenze e non discrimina.

Quindi, per favore, non costringeteci ancora una volta a dover contestare in ogni sede misure punitive sulle nostre pensioni. Non possiamo continuare a pagare il peso dell'assistenza che cresce e che viene considerato ancora spesa pensionistica, quando le due cose dovrebbero essere separate.

./.

Quindi, e mi avvio alle conclusioni, innovare significa preoccuparsi seriamente del nostro futuro. E non avere paura di cambiare.

Guardare un po' più in là.

Guardare oltre l'emergenza attuale per non limitarci a operazioni come quelle del rigassificatore di Piombino, che ci fa guadagnare tempo, ma non risolve il problema della nostra sicurezza energetica.

Guardare un po' più in là significa decidersi se la vendita di Ita Airways debba prevedere una partecipazione pubblica, invece che far trascorrere decenni per scoprirla svalutata e fuori mercato.

Stessa cosa sull'ex Ilva, che mai, mai è stata vista come occasione per ripensare la produzione d'acciaio, cruciale per la nostra manifattura.

Il sistema del credito, con i fallimenti bancari che abbiamo sanato con i soldi di tutti noi, attende ancora di essere regolato per quello che deve servire: sostenere gli investimenti e valorizzare il risparmio.

Infine, ma non da ultimo, guardare un po' più in là rispetto alle condizioni del nostro Mezzogiorno che deve rappresentare un volano di crescita: ha diritto ad alta velocità e infrastrutture di avanguardia, invece di essere costretto a difendersi da chi ritiene che il vincolo del 40% dei fondi europei PNRR al Sud rappresenti uno spreco.



L'idea di concentrare le risorse disponibili solo nella promozione dell'eccellenza già acquisita è una strategia perdente. L'eccellenza a cui puntare è quella diffusa, che può nascere ovunque.

Siamo un paese bello e ricco di storia, siamo un paese capace e pieno di talenti.

Siamo la settima manifattura del mondo, vantiamo un patrimonio culturale, agricolo e di biodiversità senza pari.

Abbiamo imprese vivaci e una centralità geopolitica conquistata sul campo.

Eppure questo sistema, evidentemente, non funziona come dovrebbe. Perché è proprio il *come* facciamo le cose che va migliorato. A questo siamo chiamati come Organizzazione di manager.

Noi, non dimentichiamo mai una cosa: le eredità non sono per sempre. Un paese, come una persona, può cambiare il proprio destino.