

## **IN ATTESA DEL VACCINO, SALVIAMO LE IMPRESE ITALIANE METTENDO AL CENTRO IL CAPITALE UMANO**

**di Francesco Rizzo**

I provvedimenti restrittivi adottati dal Governo per far fronte all'emergenza Covid19, hanno ibernato il cuore produttivo del nostro Paese. Le imprese italiane vivono un periodo di straordinaria difficoltà, in cui arrancano tra la necessità di tutelare la salute e quella di conservare vivi i rapporti con dipendenti, fornitori e clienti.

Piuttosto che concentrarsi sul quando ripartire, come più di qualcuno ha provato a fare senza comprendere che si tratta di questione rimessa a valutazioni scientifiche piuttosto che politiche, è importante capire come ripartire, come riaccendere il cuore del nostro tessuto imprenditoriale limitando gli inevitabili scompensi che l'emergenza Covid19 ha creato e creerà.

Provando a rimanere in metafora, per rianimare il "paziente" occorre conoscerlo al meglio: è necessaria una "anamnesi" del suo stato, una indagine sulle sue caratteristiche per comprendere quale sia la "cura" più adeguata.

Una delle più diffuse analisi tra i principali commentatori è quella che ha dipinto le imprese italiane come un'armata Brancaleone di piccole aziendine (chi ha voluto essere magnanimo le ha definite "multinazionali tascabili") che si presenta alla guerra commerciale con le solite "suole di cartone".

In questo senso sarebbe già sufficiente richiamare le continue accuse circa la scarsa attitudine italica al deposito di brevetti che ci vede ben distanti da Germania, Francia e Paesi Bassi, critica fondata su dati certo inconfutabili ma che non coglie nel segno.

A voler tacere delle innumerevoli distorsioni che il mondo della proprietà intellettuale contiene (sempre illuminante su questo punto è il saggio di M. Boldrin e D.K. Levine, "Abolire la proprietà intellettuale" edito in Italia da Laterza), la critica nei confronti dello scarso livello inventivo dell'industria italiana dimentica la principale caratteristica, l'elemento nevralgico che la contraddistingue: la particolare attitudine allo sviluppo di competenze virtuose e conoscenze innovative che restano nel chiuso dell'azienda e che in essa vengono segretamente custodite.

In un articolo a firma di Marco Fortis e Andrea Sartori pubblicato su "Il Sole 24 Ore" poco prima dell'inizio della pandemia (24 gennaio 2020), gli autori descrivevano la straordinaria capacità degli imprenditori italiani di supplire alla scarsità di materie prime del nostro Paese e la competenza nella trasformazione delle cosiddette materie prime secondarie (dalla siderurgia del rottame alla produzione di pannelli truciolari da legno riciclato).

Fortis e Sartori però sintetizzavano queste caratteristiche con un motto che sembra piuttosto voler ribadire il classico argomento della presunta inferiorità dell'industria italiana: *"l'Italia ha sempre saputo trovare il modo di arrangiarsi"*. Infatti, le definizioni del lemma "arrangiarsi" contengono un'accezione sminuente (*"venire ad un accomodamento", "togliersi d'impiccio", "fare i propri interessi con destrezza e spesso in modo disonesto"*) di

quello che invece è l'elemento chiave del successo delle imprese italiane, ossia quel saper fare, quel know-how coltivato giorno per giorno, con il lavoro di tecnici, operai ed imprenditori che condividono sforzi, sconfitte e successi nella quotidianità della piccola provincia italiana che prova e spesso riesce a conquistare il mondo con i suoi prodotti.

Negli ultimi cinque anni ho avuto la fortuna e l'onore di visitare decine e decine di piccole e medie imprese e la sensazione costante che mi ha accompagnato è stata sempre quella che l'imprenditoria italiana, per dimensioni, caratteristiche dei prodotti e dei processi e per capacità di adattarsi alle esigenze della clientela sia una sorta di artigianato industriale dal volto umano. Ciò che permette alle nostre aziende di reggere il confronto con i grandi players mondiali è questa attitudine a realizzare prodotti che si potrebbero definire "sartoriali": niente catalogo, niente lista prodotti, niente burocrazie complicate, niente proprietà intellettuali ingessanti. C'è invece la capacità di ascoltare le esigenze del cliente, di progettare e costruire quello che serve condita da rapporti personali, diretti e consolidati. Una capacità che ha le sue radici nelle conoscenze sviluppate sul campo, magari frutto di intuizioni geniali dei fondatori negli anni '60, alimentate negli anni da una incessante ricerca e sviluppo portata avanti da uomini e donne coinvolti in prima persona nell'innovazione dell'impresa.

Nel corso di una delle ultime riunioni prima del lockdown il fondatore di un'azienda, per rendere l'idea di quella profonda compenetrazione tra know-how e risorse umane che a suo dire il fulcro della sua azienda, mi sorprese con una citazione di Leonardo da Vinci: *"l'arco non è altro che una fortezza causata da due debolezze, imperoché l'arco negli edifizii è composto di 2 parti di circolo, i quali quarti circoli, ciascuno debolissimo per sé, desidera cadere, e opponendosi alla ruina l'uno dell'altro, le due debolezze si convertano in unica fortezza"*. C

D'altronde, come correttamente rilevato da Marco Bentivogli nel suo "Contrordine Compagni" (edito da Rizzoli) a proposito degli algoritmi quali motori della grande trasformazione digitale, persino essi *"hanno un perimetro di autonomia sempre definito dall'uomo, che è responsabile della decisione finale, si spera più ponderata"*.

Ecco se è vero che queste realtà, queste piccole e medie imprese che competono con successo sui mercati internazionali e che vantano un peculiare patrimonio in termini di innovazione e di risorse umane che sono al centro del loro progetto, hanno finora permesso all'Italia di essere la settima potenza manifatturiera mondiale e la seconda del vecchio Continente, occorre trovare gli strumenti ed i mezzi per farle resistere a questa tanto inaspettata quanto drammatica crisi e per proteggere e valorizzare il "capitale umano" che quel successo ha reso possibile.

Insomma, rientrando in metafora, al "triage" economico si presenterà un paziente che, alla nostra anamnesi, potremmo definire (con un illuminante neologismo proposto da Alberto Improda nel suo articolo del 1 aprile scorso su Linkiesta) "Impresa Innovazionale". E che merita una cura adeguata alle sue caratteristiche, alle sue qualità, alla sua realtà ed alle persone che la compongono.

Dunque, quali terapie possono essere messe in campo per ridurre gli scompensi del cuore produttivo italiano e per proteggere e rilanciare le nostre Imprese Innovazionali nei prossimi mesi?

Ecco tre spunti da cui partire per mettere in campo una cura decisiva per il futuro dei nostri "pazienti".

- 1) Si è detto che le Imprese Innovazionali si caratterizzano per la presenza di un notevole bagaglio di conoscenze e competenze interne. L'identificazione del know-how (per la prima volta introdotta nell'ordinamento con la disciplina del Patent Box di cui molte di queste aziende si sono valse) costituisce l'esplicitazione di un asset intangibile determinante per il loro successo.  
È dunque opportuno allargare i criteri di cui alla normativa sulle PMI Innovative inserendo, tra gli asset immateriali necessari per poter ottenere detto riconoscimento, anche il know-how sia esso auto-certificato (in modalità simile a quanto avviene nel citato Patent Box) ovvero certificato, identificando apposite modalità che potrebbero trarre ispirazione dalla normativa delle DOP e delle IGP.  
Quest'allargamento, che garantirebbe alle suddette aziende (ed agli eventuali investitori) vantaggi fiscali e semplificazioni nell'operatività di non poco conto, permetterebbe l'utilizzo di strumenti come il c.d. work for equity al fine di riconoscere adeguate premialità alle persone (responsabili di produzione, R&S, ecc.) che contribuiscono alla crescita ed all'evoluzione del know-how aziendale.
- 2) La possibilità di identificare un know-how aziendale e di vederlo riconosciuto in un esplicito inquadramento dell'impresa come PMI Innovativa faciliterebbe, peraltro, uno dei momenti più complicati della vita di una azienda: il passaggio generazionale. Perimetrare un patrimonio di conoscenze e competenze per tirarlo fuori dalla testa del fondatore o della prima classe dirigente (spesso ancora pienamente operativa) è operazione sempre difficoltosa. Tuttavia, si tratta di un momento chiave per permeare definitivamente del know-how l'intera realtà aziendale lasciando in eredità, ad essa ed alle persone che la rendono viva con il lavoro quotidiano, un patrimonio che le permetterebbe di continuare a camminare con le sue gambe e di evitare la più classica delle cessioni ad un fondo d'investimento (che – nella maggior parte dei casi – compra per rivendere a miglior prezzo) o al grande player del mercato che punta ad internalizzare un "piccolo sé" per fargli fare ricerca e sviluppo da esportare nel mondo.  
A questo proposito il meccanismo di certificazione o autocertificazione sul know-how che garantirebbe la qualifica di PMI Innovativa potrebbe essere altresì il presupposto per permettere allo Stato di attenzionare le nostre migliori Imprese Innovazionali con meccanismi quali golden power e norma anti-scorrerie (di cui il Governo italiano ha già disposto un primo, significativo, potenziamento) da tarare appositamente sulle loro dimensioni, al fine di salvaguardare i livelli occupazionali e le competenze che spesso sono state danneggiate da operazioni che – come si è visto – puntano a massimizzare l'investimento oppure a saccheggiare il patrimonio conoscitivo e di conoscenze delle aziende acquisite.
- 3) È inimmaginabile infine ripartire senza garantire ai lavoratori la piena tutela della salute nello svolgimento delle proprie mansioni: questa necessità peraltro è un'occasione per provare a ripensare l'intera struttura di diverse filiere, rendendole più efficienti, meno usuranti, più sicure.  
In questo senso, occorre estendere il credito d'imposta finora previsto per le sole attività di sanificazione. E l'estensione deve riguardare non solo l'ammontare degli importi detraibili (posto che i costi per sanificazione e per la tutela della salute dei dipendenti saranno una costante nella gestione del processo produttivo aziendale nei prossimi mesi) ma anche le categorie di spese valorizzabili. Vanno infatti aggiunti i costi per l'acquisto di:
  - dispositivi di protezione individuale, rispetto ai quali le Aziende dovrebbero essere lasciate libere di rifornirsi mediante i propri canali internazionali e senza

correre il rischio di requisizioni da parte della Protezione Civile (che si ritiene giustificata fino al termine dell'emergenza di approvvigionamento per i sanitari);

- sistemi di controllo quali termoscanner da installare all'ingresso delle unità produttive, test (eventualmente approvati da ISS ed AIFA) a cui sottoporre il personale aziendale prima di farlo rientrare al lavoro;
- strumenti hardware e software per lo smart working.

È altresì necessario un rafforzamento del piano Transizione 4.0 con aumento delle aliquote del credito d'imposta e del volume degli investimenti nonché una riduzione dei tempi di concreto utilizzo dei vantaggi fiscali, ponendo attenzione in particolare sugli investimenti su:

- sistemi di movimentazione automatica quali AGV, LGV e MIR nonché l'inserimento in linea di robot antropomorfi e di stazioni di lavorazione;
- integrazioni nel processo produttivo che limitino i contatti tra i lavoratori ed aumentino la sicurezza (sul modello Ergo-UAS adottato da FCA – per approfondimenti si veda “Fabbrica Futuro” di M. Bentivogli e D. Pirone edito da Egea).
- sistemi di logistica avanzata nella gestione del magazzino, dei trasporti e della consegna dei prodotti.

Come si è detto, non c'è qui la pretesa di aver trovato l'antidoto decisivo alla crisi che le imprese italiane stanno vivendo e vivranno nei prossimi mesi: la sospensione dei versamenti nei confronti dell'erario, la cassa integrazione allargata, le garanzie sui prestiti sono strumenti certamente necessari che il decisore politico ha fatto bene ad implementare ma che forse sono insufficienti. Piuttosto, il tentativo è quello di focalizzare l'attenzione sulla realtà di centinaia di Imprese Innovazionali e delle risorse umane che le compongono, dal fondatore che alla soglia dei 75 anni è ancora ogni mattina nel suo ufficio all'operaio che suggerisce delle modifiche alla linea produttiva per migliorarla, dal responsabile della ricerca e sviluppo che studia nuove soluzioni più performanti al magazziniere che propone una diversa organizzazione dei colli.

L'obiettivo è quello di mettere a disposizione la più corretta “anamnesi” della migliore parte del nostro tessuto imprenditoriale e del suo capitale umano insieme a qualche suggerimento sulle strategie di cura.

In attesa del vaccino, quello vero.