

Il lavoro del futuro

VIAGGIO NEL CAMBIAMENTO / 10



Il modello. L'Emilia Romagna ha investito in banda larga e relazioni fra imprese, atenei ed enti locali, e il Pil regionale ne sta beneficiando

La competitività passa anche dal territorio

Dove è minore il disallineamento tra offerta e domanda di competenze, maggiori sono i margini di crescita



di Luca De Biase

I laminatori, alla Dallara, stendono la "pelle" di fibra di carbonio nello stampo. Strato dopo strato. Dalle loro mani sapienti escono i pezzi della carrozzeria di una delle auto più veloci del mondo. Ma anche in quel mondo tecnologicamente avanzato, il lavoro cambia. Oggi, i laminatori insegnano il mestiere a un robot dell'Abb, con il software della pisana Roboticom. La macchina stenderà il carbonio più velocemente nello stampo: un lavoro che durava anche sei ore si farà in 180 secondi. Quindi la specializzazione della Dallara nella fibra di carbonio si potrà applicare alla produzione di più oggetti: non solo auto da corsa, ma anche treni, aerei, missili... Già: anche missili, visto che anche la Space X di Elon Musk è cliente della Dallara. «I robot non sostituiscono gli umani, sostituiscono certi mestieri», dice Andrea Pontremoli, ceo della Dallara: «Gli umani devono prepararsi al cambiamento». In quale prospettiva? Cercare dove c'è crescita ed evoluzione del lavoro. Imparando a cogliere le opportunità, leggendo criticamente i problemi. Con un impegno fondamentale per difendere le persone, migliorare l'efficienza, creare futuro: centimetro per centimetro. E se l'azienda cresce, perché innova, tutti raccolgono i frutti: la Dallara quest'anno cresce più del 20%, i mestieri cambiano ma il lavoro non manca. Anzi. Uno dei problemi è proprio quello di trovare le competenze giuste.

In effetti, il disallineamento tra l'offerta e la domanda di competenze è una delle osservazioni che emergono dal recentissimo rapporto dell'Ocse *Strategia per le competenze*, dedicato all'Italia. In generale, il Paese si trova in basso nelle classifiche. Ma il territorio italiano non è omogeneo. I dati mostrano regioni molto avanzate per la disponibilità di competenze di alto livello e altre arretrate: in basso alla classifica, in Calabria, oltre il 65% degli adulti tra i 25 e 65 anni ha basse competenze; in alto, nelle Marche, solo il 20% degli abitanti in quella fascia di età ha basse competenze. Le conse-

guenze sono importanti. Il rapporto dell'Ocse mostra come si sviluppi una sorta di *loop* negativo in base al quale se i lavoratori in un territorio hanno basse competenze, le imprese cercano di adattarsi, il che non incentiva le persone a cercare di acquisire competenze più elevate: a maggior ragione quando, secondo l'Ocse, lo stesso management ha basse competenze. Per rompere il *loop* negativo, le azioni di scala nazionale sono importanti. Ma forse sono ancora più efficaci le azioni che si svolgono a livello territoriale. «Si tratta di adottare un approccio sistemico sui territori partendo da ciò che funziona e cercando di ampliarne le potenzialità attraverso la comprensione della domanda di competenze e il miglioramento dell'offerta con formazione tecnica-professionale di qualità», dice Stefano Scarpetta, direttore del dipartimento di ricerca su occupazione e affari sociali dell'Ocse.

Le linee strategiche sono chiare. Non è possibile analizzare ogni esempio, ma per mostrare la complessità dei percorsi vale la pena di approfondirne uno. L'Emilia Romagna, ricorda il presidente della regione Stefano Bonaccini, ha investito nella banda larga, nella riorganizzazione della gestione territoriale e nelle relazioni tra imprese, Università ed enti locali con risultati notevoli: come ricordava Il Sole 24 Ore (il 18 luglio scorso), «il Pil regionale è tornato a crescere oltre la media (+1,4% nel 2016) portando il divario positivo con il resto d'Italia dai due punti del 2007 ai sei punti di oggi. E il tasso di disoccupazione negli ultimi 24 mesi è sceso dal 9% sotto quota 7 per cento». Investimenti ed esportazioni sostengono

L'APERTURA VERSO L'ESTERNO

Andrea Pontremoli (ceo Dallara):

«L'azienda non sta nelle sue mura, si innova aprendo il processo.

Devo portare la mia società nel mondo e il mondo nella società» questa performance.

L'assessore alle Politiche per ricerca, formazione, lavoro, Patrizio Bianchi, ha pensato e sviluppato idee strategiche - come la concentrazione sui big data - che cominciano a dare frutti. Lo scopo è creare un contesto favorevole all'innovazione e alla creazione di nuove imprese. Valorizzando i punti di forza

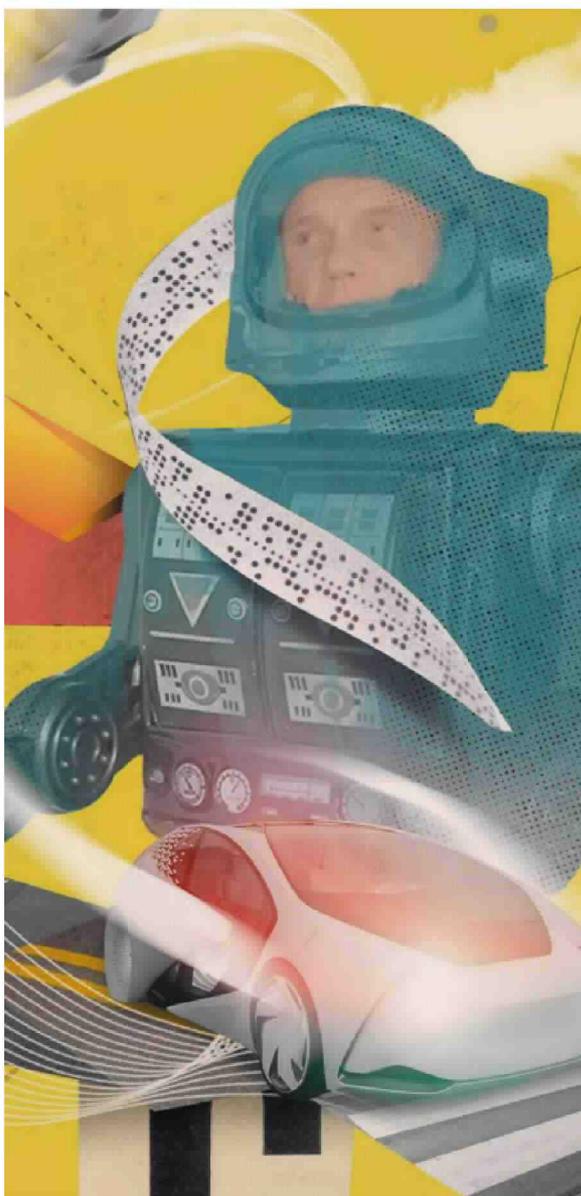
esistenti. Siamo nel quadro delineato, tra gli altri, da Parag Khanna, autore di *Connectography* (Fazi 2016). Nella globalizzazione, ogni territorio compete con ogni altro, per attirare talenti e capitali, per affascinare i mercati, per aggiornare la cultura e prepararla alle nuove sfide. La missione di un territorio è definita dai suoi punti di forza e dalla sua capacità di connetterli alle filiere produttive che si delineano per il futuro.

Per la Dallara, il territorio è un'opportunità. Del resto, non è certo un caso se intorno alla via Emilia si trovano Ferrari, Lamborghini, Maserati, Ducati... E Vislab, pioniere dell'auto senza guidatore. Il territorio ha valore. Fondata nel 1972 dall'ingegner Giampaolo Dallara nella sua Varano, vicino a Parma, la Dallara era poco più di un'officina, ora è un'azienda media nelle dimensioni ma grande nelle sue specialità: l'aerodinamica, la produzione di strutture in carbonio, la simulazione al computer per il design delle auto da corsa. Una condizione perché tutto funzioni è che il contesto territoriale offra tecnici all'altezza. Per questo Pontremoli si è lanciato in un'azione strategica. «La competitività di un'azienda sarà la competitività del sistema territoriale». Ed è necessaria un'azione concertata, profonda, orientata al lungo termine. Pontremoli è partito dalle elementari: «I bambini si devono divertire imparando. Abbiamo chiesto ai nostri tecnici di progettare esperimenti educativi che si potessero usare nelle scuole per insegnare fisica e altre materie tecnico-scientifiche. Ne sono venuti fuori 165, oggi usati nelle scuole del territorio». Per le scuole superiori ha lavorato con gli istituti tecnici e creato un consorzio di 60 aziende che si mettono a disposizione per contribuire all'educazione dei ragazzi sul posto di lavoro. «Per il livello universitario è appena partito il Muner, Università dedicata alla tecnologia dell'automobile». Si tratta di un progetto voluto dalla Regione, con le Università di Parma, Modena-Reggio, Bologna e Ferrara, con la partecipazione di Lamborghini, Dallara, Ducati, Ferrari, Haas F1 Team, HPE Coxa, Magneti Marelli, Maserati e Toro Rosso. Le imprese definiscono le competenze che serviranno in futuro, contribuiscono con i loro tecnici per gli insegnamenti. Le Università mettono a disposizione i loro docenti. I luoghi dello studio e i laboratori sono sia nelle università che nelle aziende. Intanto, sono stati avviati corsi di management dell'innovazione con la [Bologna Business School](#). Infine, non manca un'azione sociale con tanto di manifesto - sottoscritto da gran parte della classe dirigente del territorio - per riqualificare la vita a Parma. Se a qualcuno dovesse venire un dubbio, Pontremoli risponde con decisione: «No, non farò il politico». La sua è un'azione motivata dalla convinzione che il valore della sua azienda nel tempo dipenda dallo sviluppo del suo territorio.

I confini dell'azione imprenditoriale del resto stanno cambiando, come sostengono anche gli autori di *Mind the change. Capire il cambiamento per progettare il business del*

futuro, Alberto Baban, Armando Cirrincione, Alberto Mattiello (Guerini 2017). «L'azienda non sta dentro le sue mura», dice Pontremoli. «Si innova aprendo il processo: devo portare la mia azienda nel mondo e il mondo nella mia azienda». È una strategia complessa. In Emilia la seguono da prima che si chiamasse "open innovation".

Ogni territorio si dà una strategia. E in Italia è particolarmente vero. In questo articolo si è presa ad esempio una sola regione e questa scelta - che pure consente un minimo di approfondimento - si rivela parziale. Andrebbero approfondite le strategie delle città e delle regioni, dei borghi nelle aree interne e dei litorali. In un quadro come quello italiano che non cessa di trasmettere profonda incertezza. Ma in ogni caso, le soluzioni dovranno seguire un modello: infrastrutture di base, concertazione tra i soggetti dell'innovazione, cura dell'operatività. Per realizzare risultati misurabili. E ridurre il gap culturale che separa troppe persone dal loro avvenire.



COSA ABBIAMO VISTO FINORA

- 1.** C'è un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Ma mentre chi non innova perde occupazione, chi innova può crearne.
- 2.** Per ora, l'intelligenza artificiale non riduce il lavoro, anzi ne crea. Ma alcune tecnologie eliminano posti in fretta e creano occupazione lentamente.
- 3.** La lentezza è causata dal fatto che per usare bene il digitale occorre una cultura nuova.
- 4.** Per adattare il modo di pensare alla grande trasformazione non occorre tanto "flessibilità", quanto "strategia" per realizzare progetti.
- 5.** Un'azienda che riesce a coinvolgere i suoi collaboratori nel progetto di migliorare la produttività e creare prodotti straordinari può crescere, automatizzare la produzione e aumentare l'occupazione.
- 6.** Le aziende innovative tendono sempre meno a comprare il tempo delle persone e sempre più a comprare la capacità delle persone di realizzare progetti.
- 7.** Esiste una tendenza alla polarizzazione: da una parte, persone con elevate conoscenze e ottimi risultati economici; dall'altra parte, lavoratori con capacità e reddito limitati.
- 8.** Mentre le grandi aziende tendono a espellere manodopera alle dirette dipendenze, si possono candidare a essere abilitatori di ecosistemi che sviluppino più posti di lavoro.
- 9.** Due scenari si consolidano. Nel primo le piattaforme parcellizzano il lavoro in micro-attività sottopagate. Nel secondo servono alla cooperazione necessaria per generare beni comuni.
- 10.** Serve una formazione che prepari alla profondità della specializzazione e alla necessità di connetterla alla società e all'economia che cambiano.

L'AZIENDA

■ La Dallara ha un fatturato di circa 90 milioni di euro – un aumento superiore al 20% rispetto all'anno scorso – e fa investimenti per circa il 23% del fatturato. L'Ebitda è superiore al 15%. Ha circa 600 dipendenti, distribuiti su tre sedi Varano de' Melegari, in provincia di Parma (circa 400), Collecchio, in provincia di Parma (circa 150) e Speedway, Indiana negli Usa (circa 50). L'età media dei dipendenti è 34 anni, compreso l'ingegner Giampaolo Dallara, il fondatore, che quest'anno compirà 81 anni. Circa il 30% dei dipendenti della Dallara è laureato in Ingegneria. Per la realizzazione di una vettura da competizione, dal foglio bianco alla pista, la Dallara impiega nove mesi. Ogni weekend, circa 300 vetture Dallara corrono sulle piste di tutto il mondo.

