



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

## TALK "IL CAMBIAMENTO POSSIBILE". INNOVARE PER ESSERE UMANI

Martedì 23 agosto 2022, ore 19.00

Partecipano

Video intervento di **Vittorio Colao**, Ministro per l'innovazione tecnologica e transizione digitale; **Arnaud de Puyfontaine**, Amministratore Delegato Vivendi; **Luigi Ferraris**, Amministratore Delegato Ferrovie dello Stato Italiane; **Mario Mezzanica**, Professore di Computer Science and Engineering, Università Milano Bicocca; **Marco Travaglia**, Presidente e Amministratore Delegato Nestlé Italia e Malta

Moderano

**Enrico Castelli e Irene Elisei**

**Enrico Castelli:** Buonasera, buonasera a tutti! Quarta serata di Talk, il momento di approfondimento voluto dalla Fondazione per la Sussidiarietà. Abbiamo parlato finora di sanità, infrastrutture, ricerca, domani parleremo di lavoro, ma c'è un elemento che tiene insieme un po' tutti questi fattori. Si chiama digitalizzazione. Il tema di oggi, il titolo di oggi, "Innovare per essere umani", tiene insieme volutamente un po' i due aspetti che vorremmo in qualche modo toccare durante la nostra discussione, che come sempre ha degli illustri ospiti. Buonasera Irene.

**Irene Elisei:** Buonasera Enrico. Sì, passo subito a presentarvi gli ospiti che ci aiutano a addentrarci nel tema e a potercene occupare. Subito un ben trovato, li accogliamo con un applauso, Arnaud de Puyfontaine, CEO di Vivendi, colosso francese nel campo dei media e della comunicazione e socio di maggioranza di TIM, buonasera. Marco Travaglia accanto a lui, presidente e AD di Nestlé Italia.

**Marco Travaglia:** Buonasera

**Irene Elisei:** E ancora il professor Mezzanica, prorettore dell'Università Bicocca di Milano e docente di computer science e Engineering. Buonasera!

**Mario Mezzanica:** Buonasera.

**Irene Elisei:** Dulcis in fundo, Luigi Ferraris, Amministratore Delegato del gruppo Ferrovie dello Stato. Bentrovato.

**Luigi Ferraris:** Buonasera.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Irene Elisei:** La digitalizzazione come scommessa importante, un quarto dei fondi che arrivano in direzione del nostro Paese, circa 48 miliardi, sono proprio destinati a questo tema, e parlo ovviamente dei fondi del PNRR, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Sono investimenti indispensabili per un Paese come l'Italia, che resta ancora in posizioni molto basse. Siamo in questo momento al diciottesimo posto in Europa in termini di innovazione e digitalizzazione.

**Enrico Castelli:** Infatti. Lo vediamo insieme con l'aiuto di una nostra grafica, che non racconta tutto lo scibile umano della digitalizzazione però aiuta a capire con alcuni numeri la situazione del nostro Paese. Eccolo qua.

Proiezione slide al 00:05:56

Pur essendo il terzo Paese a livello europeo come dimensioni economiche, il livello di digitalizzazione è diciottesimo su 27, e siamo, come vedete, in molti settori al di sotto della media europea. Ma c'è un altro dato più significativo, che aiuterà a capire anche la discussione tra noi. Riguarda il grado di digitalizzazione delle imprese italiane. Le imprese italiane sono decisamente – decisamente magari è una parola eccessiva, ma insomma ... - un po' in ritardo su questo tema. Lo vediamo con l'aiuto della seconda grafica

Proiezione slide al 00:06:25

Lo vediamo insieme. Insomma, le imprese italiane mature sono solo il 3,8%. Un terzo complessivamente sono sperimentatrici, costruttive, quindi hanno un approccio comunque positivo e stanno iniziando a migliorare, soprattutto negli ultimi due anni come vedremo tra poco. Però c'è ancora un terzo che decisamente è in affanno. Questo è la prima domanda per il professore.

**Irene Elisei:** Per il professor Mezzanica, sì, che ci permette di inquadrare subito il tema. Vogliamo capire questo anzitutto, se il gap è ancora colmabile e con che tempistiche rispetto al resto d'Europa. Perché siamo così indietro?

**Mario Mezzanica:** Beh, innanzitutto credo che siamo indietro per una mancanza di competenze, e dall'altra parte delle difficoltà nel misurare quanto gli investimenti in digitalizzazione portano valore in azienda. E questo si vede, perché questi dati presentati poco fa nel dettaglio manifestano sostanzialmente che sono le grandi aziende quelle più avanti in questa direzione, soprattutto sulle tematiche legate all'intelligenza artificiale e ai big data. Mentre le piccole e medie imprese hanno iniziato un loro percorso, certamente, in particolare sulle infrastrutture, e hanno più difficoltà sulle tecnologie innovative. E questo certamente è un tema che bisogna affrontare e che il PNRR può aiutare molto

**Irene Elisei:** Professore, diciamo la verità: da alcuni anni andiamo insomma, sembra di aver capito quanto l'importanza della digitalizzazione sia centrale. Eppure ancora questi dati. Ci fa capire in qualche modo, sostanzialmente, perché è strategico investire, andare in questa direzione?

**Mario Mezzanica:** Beh, innanzitutto credo che ci sono due fattori che caratterizzano la digitalizzazione. Il primo è la capacità di rendere efficienti i processi aziendali. Quindi il tema dell'efficienza



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

e dell'efficacia dei processi aziendali. Il secondo è quello di generare informazione, conoscenza, che diventa uno strumento fondamentale oggi per migliorare la capacità di prendere decisioni, per supportare la capacità di prendere decisioni sempre più puntuali e capaci di rispondere ai bisogni. L'efficienza è chiaramente un fattore che porta le aziende a essere più competitive, ridurre i costi, migliorare la capacità di rispondere ai bisogni. L'efficacia è la capacità di creare delle soluzioni che siano realmente capaci di rispondere alle diverse tipologie di bisogni che ci sono, che sono differenti, ad esempio, per classe di età delle persone. E questo è un fattore fondamentale nel far crescere il digitale all'interno dei processi delle organizzazioni.

**Irene Elisei:** Quindi è un fattore strategico per conoscenza ed efficienza, insomma, queste sono le due linee guida.

**Mario Mezzanica:** Certamente.

**Enrico Castelli:** Scelta dunque fondamentale e strategica per il nostro Paese, ma a che punto siamo? Lo abbiamo chiesto al Ministro Colao pochi giorni fa. L'intervista è di Simona Gallo

Video al 00:09:35

**Simona Gallo:** Signor Ministro, qual è il suo bilancio dopo 18 mesi?

**Colao:** Ma, sono stati 18 mesi molto intensi, devo dire positivo. All'inizio qualcuno ci ha detto: "Non ce la farete mai a fare, in quello che si credeva dovessero essere due anni, tutto quello che avete detto". Io guardo, e abbiamo assegnato tutti i fondi per la digitalizzazione del Paese, stiamo firmando i contratti in questi giorni, quindi non solo assegnato, ma siamo nella fase già operativa. Abbiamo avuto una risposta eccezionale dai Comuni, dagli Enti locali, per la digitalizzazione dei servizi. Stamattina mi dicevano, il 92% di scuole e comuni sono a bordo. Abbiamo creato, credo, dei programmi molto innovativi sulla parte di competenze, che è un tema su cui dobbiamo parlare, perché l'Italia è ancora debole sulle competenze digitali. Siamo partiti con una cosa che si pensava non fosse possibile fare, sulla parte della sanità digitale: anche qua c'era la storia, si diceva le Regioni non collaboreranno mai, non è vero, le Regioni non solo collaborano ma anche ci stanno aiutando a scrivere le cose. E poi ho avuto questa cosa in più dello spazio, che è molto ..., che è eccitante, abbiamo rilanciato la posizione italiana nello spazio con investimenti e compresenza. Quindi un po' di rammarico perché il passaggio di consegne sarà più accelerato del previsto, però, insomma, un buon bilancio

**Simona Gallo:** La digitalizzazione in Italia ha subito una forte accelerata negli ultimi due anni. In Europa abbiamo recuperato due posizioni, ma siamo ancora al diciottesimo posto. Dove occorre recuperare di più?



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Colao:** Abbiamo fatto buoni progressi sul fronte delle imprese. Le imprese hanno investito. Le imprese stanno modernizzandosi. Abbiamo fatto buoni progressi, ma adesso avremo una grande accelerazione con il PNRR, sulla connettività. Dobbiamo migliorare in due aree. Una, sulle quali abbiamo messo le basi, ed è la digitalizzazione della pubblica amministrazione, i nostri servizi pubblici sono ancora relativamente, non in assoluto, ma relativamente poco moderni, e qui dobbiamo agire. Le piattaforme le abbiamo fatte, stiamo completando anche le ultime, e il prossimo Governo dovrà veramente agire per fare penetrare poi questi servizi nel quotidiano. E poi quello che invece è la vera sfida, che sono le competenze. Competenze siamo indietro, abbiamo poche competenze STEM, abbiamo ancora una certa quota della popolazione che digitalmente non è esperta. Quello sarà un lavoro più di lungo termine, ma credo che sia forse la cosa più importante. Quindi competenze e pubblica amministrazione sono un po' la sfida per poter andare dal diciottesimo al dodici, tredici, nove, otto ..., quello che sarà.

**Simona Gallo:** Il Pnrr dedica un quarto delle risorse, quasi 50 miliardi, alla transizione digitale. Ma a che punto siamo?

**Colao:** Beh, io penso che il lavoro fatto da tutti i colleghi, cioè da noi e da tutti gli altri colleghi coinvolti, sia stato buono, buono come ho detto sul fronte delle imprese, e chiaramente gli incentivi del MISE, le azioni del MISE hanno dato linfa al sistema produttivo italiano che si sta modernizzando. Io tra l'altro credo che la buona performance, quasi inaspettata per certi versi, dell'economia italiana è dovuta anche al fatto che le nostre imprese non hanno sprecato tempo, cioè hanno usato la pandemia, anche quelle piccole, per migliorarsi, per modernizzarsi, per aprirsi di più. Dobbiamo mantenere adesso la velocità, però, insomma, noi dobbiamo ringraziare le piccole e medie imprese italiane, perché hanno lavorato bene. Credo che la cosa importante sia di ricordare che il primo pezzo è sempre facile, poi arriva un pochino di stanchezza. Bisogna invece garantirci che quella resistenza naturale, di alcune pubbliche amministrazioni, che non avrebbero voglia di cambiare, oppure quella diffidenza di alcune imprese, che hanno paura a cambiare dei modelli organizzativi deve essere accompagnata, e quindi bisogna anche dedicare risorse alla formazione e alla riformazione delle persone.

Fine video a 00:13:50

**Enrico Castelli:** Allora c'è, come dire, un punto strategico fondamentale per la digitalizzazione del Paese, cioè la rete. Altrimenti, se non c'è una rete efficiente i dati non possono girare.

Arnaud de Puyfontaine, bonsoir Monsieur. Lei è stato presidente di Telecom per molti anni, conosce da vicino la realtà italiana. Oggi con Vivendi siete soci di maggioranza in TIM. In Italia c'è un grande dibattito sulla rete unica, è diventato anzi uno degli elementi anche di discussione della campagna elettorale. Le chiedo: perché secondo lei è una scelta strategica per questo Paese dotarsi di una rete unica?

**Arnaud De Puyfontaine:** Grazie per l'invito, è un grande piacere essere qui con voi. Giusto per precisare, sono stato rappresentante di Vivendi come azionista primario anche per alcuni anni, perché



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

abbiamo iniziato nel 2015. E ho avuto il grande onore di essere presidente dell'azienda solamente per un anno. Ma sin dall'inizio di questo mio viaggio, che è un lungo viaggio, sono sempre stato convinto che questa infrastruttura delle telecomunicazioni è una cosa da avere, è un must per accelerare la digitalizzazione del Paese. Avete fatto vedere alcune cifre sulla posizione dell'Italia nel contesto concorrenziale, competitivo europeo. Bisogna dire che in Italia non c'è mai stata una rete unica e quindi Telecom Italia adesso può essere in una posizione di leader, proprio, per la creazione dello scheletro dell'infrastruttura delle telecomunicazioni, proprio per accelerare la velocità della banda larga extra veloce. E la visione di Vivendi dall'inizio è sempre stata che Vivendi vuole essere un investitore a lungo termine, perché prima di tutto siamo un'azienda che si occupa di media, di intrattenimento e che opera a livello globale. Ecco perché abbiamo iniziato quest'avventura, questo viaggio in Italia, con una visione a lungo termine. Prima di tutto perché pensiamo che in Francia e in Italia, nel nostro settore, possiamo lavorare insieme, possiamo fare molte cose insieme e essere vincenti. Ma per noi, nel nostro settore, avere le giuste infrastrutture, avere la giusta distribuzione dei nostri prodotti, dei nostri contenuti in film, in musica, nell'istruzione, eccetera eccetera, per fare questo dobbiamo avere delle infrastrutture adeguate, e abbiamo bisogno della Telecom Italia, che è una grandissima azienda che ha comunque le proprie sfide, e qui ribadisco il fatto che è fondamentale avere il giusto contesto. La rete unica fa parte di questo contesto ed è, diciamo, il giusto passo da fare. Ci sono voluti molti anni, ma credo che in questo momento possiamo essere a un punto di svolta. Lo dico sempre, lo ripeto sempre, vogliamo essere molto proattivi e vogliamo contribuire, vogliamo essere positivi e costruttivi per creare questa rete unica a vantaggio di tutti i cittadini italiani, a vantaggio di tutta l'Italia e di tutte le imprese italiane. E stiamo facendo il possibile affinché questo avvenga.

**Irene Elisei:** Grazie, M. De Puyfontaine. E parlando di reti digitali, di banda larga, vorrei andare a coinvolgere anche Luigi Ferraris, perché di infrastrutture in realtà è assolutamente centrale anche per voi parlare e soprattutto anche di digitalizzazione applicata. Ieri abbiamo parlato, negli scorsi giorni abbiamo parlato di infrastrutture, anche fisiche. Vogliamo capire anche per voi che cosa significa, appunto, in maniera applicata il termine innovazione e digitalizzazione.

**Luigi Ferraris:** Di nuovo buonasera a tutti e grazie dell'invito. Noi, come forse saprete, abbiamo lanciato un piano decennale, che prevede investimento nell'ordine di 190 miliardi, focalizzati su infrastrutture fisiche, sullo sviluppo della logistica e sullo sviluppo del trasporto passeggeri collettivo. Come elementi abilitanti chiave, abbiamo messo l'innovazione, la digitalizzazione e evidentemente le persone. Perché la digitalizzazione è importante? È importante perché il Gruppo Ferrovie viene da una storia in cui ha avuto al suo interno una stratificazione di sistemi e di ambienti digitali successivi che spesso non si parlano tra loro. Quindi un primo obiettivo che ci siamo dati, che stiamo implementando, è quello di creare delle piattaforme comuni, che consentano di colloquiare tra le varie anime che il Gruppo ha. Pensiamo alle stazioni, pensiamo al trasporto sui treni e quanto sia importante tutto questo. Ora, la connettività è un altro elemento chiave, lo sentivamo prima. Perché è importante la connettività? Perché noi comunque portiamo passeggeri, persone che viaggiano, viaggiano sui nostri treni, viaggiano sui nostri autobus e ormai è evidente che abbiamo bisogno di far sì che queste persone siano connesse, quindi siano collegate tra di loro e con il mondo esterno. E in questo senso abbiamo analizzato un'infrastruttura che Ferrovie ha già nel tempo costruito, che



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

è quella di una sorta di rete di comunicazione interna che vede lungo i binari la presenza di fibra ottica per scopi soprattutto interni. Allora abbiamo analizzato la situazione e abbiamo lanciato un piano in due tempi. C'è un piano iniziale che è già in corso, più tattico se vogliamo definirlo, che prevede il miglioramento della qualità del servizio a bordo treno sull'alta velocità, su un livello 4G nell'arco di 18 mesi. Quindi noi vediamo che abbiamo appena implementato un upgrade nell'area che va da Milano a Bologna, e faremo adesso Bologna Firenze entro settembre, e nell'arco di 18 mesi su tutta l'alta velocità, quindi Roma Milano in primis, avremo un livello 4G. Questo è un primo livello importante. Dopo di che noi abbiamo 17mila chilometri di linea ferroviaria, compresa l'alta velocità, che raggiungono 2200 stazioni, 2200 comuni e che passano in aree rurali, anche in aree rurali, spesso non coperte adeguatamente dal segnale di telecomunicazione. Allora si è pensato che si possa rafforzare, quindi, questo trasporto, questo livello di connettività, attraverso l'installazione di fibra ottica spenta, che però può essere utilizzata per inserire wi-fi a bordo treno, non solo sull'alta velocità ma su tutti i treni, Intercity, regionali, portando quindi la connettività fino alla stazione che poi è il centro del paese. Ora, è chiaro che possiamo immaginare, una volta realizzata questa infrastruttura, il potenziale che ha, perché evidentemente ci sono dei comuni in Italia che oggi non sono ancora raggiunti dai vari operatori di rete, che a quel punto possono agganciarsi per poter sviluppare una connettività diversa. E pensiamo ai benefici che possono avere questo tipo di infrastrutture, per esempio per gli agricoltori. Gli agricoltori possono sfruttare uno sbarraccio, possono collegarsi per poi fare una pianificazione di una irrigazione programmata.

**Irene Elisei:** Poi è anche un potenziamento per i passeggeri stessi ovviamente.

**Luigi Ferraris:** Poi è un potenziamento per i passeggeri stessi, e soprattutto diventa un contenitore di dati che poi può essere trasportato nelle singole aree dove possono essere raggruppati, analizzati e sviluppati degli algoritmi che ci possono servire per avere sempre una migliore gestione dell'informazione anche nell'ottica della manutenzione predittiva delle infrastrutture.

**Irene Elisei:** Queste le principali novità insomma in rampa di lancio per i prossimi mesi.

**Luigi Ferraris:** Aggiungo che per quanto riguarda gli investimenti sui 17mila chilometri stiamo parlando di 2 miliardi di euro di investimenti che abbiamo inserito recentemente nel contratto di programma

**Enrico Castelli:** Finora, Ferraris, viaggiare sui treni è ancora un po' complicato, eh, avere il wi-fi...

**Irene Elisei:** Questo dovrebbe aiutare.

**Luigi Ferraris:** Non c'è dubbio. Diciamo, questo riguarda la prospettiva futura, poi come dicevo prima, abbiamo delle aree di miglioramento inevitabili che dobbiamo fare. Però dobbiamo tener conto di due elementi. Uno, le nostre infrastrutture ferroviarie e stradali hanno un'età media di 70 e più anni, e questo è un elemento che non possiamo ignorare, perché evidentemente vuol dire che



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

sono state progettate anche per gestire un certo volume di traffico. Quindi bisogna lavorare per aumentare la capacità di trasporto, e il piano industriale va nella direzione di aumentare del 20%, per esempio, la possibilità di trasportare passeggeri su rotaia. Evidentemente anche l'integrazione modale tra rotaia e gomma è un altro elemento importante, perché le cose vanno combinate. E come entra il digitale qui? Qui per esempio stiamo lanciando, stiamo favorendo, già in alcuni casi operativi, la possibilità di avere un unico biglietto per utilizzare treno, autobus ...

**Irene Elisei:** L'intermodalità.

**Luigi Ferraris:** Sì, l'intermodalità, l'intermodalità. Questo vale per i passeggeri ma vale anche per le merci, e questo è l'altro grande polo su cui stiamo investendo.

**Irene Elisei:** Ne abbiamo parlato, no, Enrico, anche ampiamente durante le ultime giornate.

Voglio farvi ascoltare ora la seconda parte, ancora un breve pezzettino, dell'intervista che ci ha rilasciato il Ministro Colao, perché l'inflazione, tutti probabilmente iniziamo già a fare i conti con questo fatto, permette in qualche modo, ha bisogno di una risposta, la digitalizzazione potrebbe in qualche modo esserlo, per le imprese, perché permette di abbattere i costi. Sentite.

Intervista da 23.44

**Simona Gallo:** Come la digitalizzazione può cambiare il rapporto tra Stato e cittadino?

**Colao:** Noi stiamo lavorando, e verrà rilasciata a dicembre una nuova piattaforma, che darà ai cittadini in automatico accesso ai benefici, bonus mamma, medicine, quello che sarà, automaticamente in quanto pre-riconosciuti dal sistema. La digitalizzazione in maniera trasparente ti dice: so chi sei, so a cosa hai diritto, non ti secco, e anzi anticipo il tuo bisogno. Credo che questo sia una base della fiducia nuova che dobbiamo creare tra il cittadino e lo stato.

**Simona:** Pandemia, guerra in Europa, inflazione alle stelle ... Non sarà un inverno semplice. A quali condizioni la digitalizzazione può diventare decisiva per rilanciare il Paese? E che impatto può avere su competenze, professioni e imprese?

**Colao:** Beh, la digitalizzazione è essenziale. Allora, noi per anni ci siamo detti: ah, è terribile, digitalizzando tutto andiamo verso un mondo deflattivo. Adesso abbiamo un mondo inflattivo, ecco, per fortuna c'è la digitalizzazione che può un po' compensare. Quindi è una grande opportunità per ridurre i costi, per aumentare la produttività, per dire, proprio perché i prezzi delle materie prime stanno salendo, i prezzi dell'energia stanno salendo, cerchiamo di rendere il sistema più efficace, più efficiente grazie alla digitalizzazione. Quindi la digitalizzazione è parte di quella risposta che dovremo dare al nuovo ambiente inflattivo in cui ci siamo trovati.

Fine intervista 00:25:13



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Enrico Castelli:** Marco Travaglia, lei guida il gruppo italiano, la divisione italiana, diciamo, di una multinazionale come Nestlé, che ha prodotti alimentari di ogni tipo. Abbiamo appena sentito il Ministro fiducioso sul fatto che la digitalizzazione possa abbattere un po' l'impennata inflattiva. È così?

**Marco Travaglia:** Buonasera a tutte e a tutti, grazie mille ancora per l'invito. Sì, diciamo l'aspetto di efficientamento interno che la digitalizzazione offre è molto importante. Mi permetta però di, prima di rispondere alla sua domanda, di riagganciarsi un po' al tema dell'innovare per essere umani. La vera sfida della digitalizzazione è quella di porre al centro l'individuo, per cui il consumatore, l'utente, il cittadino. Cioè, si realizzano veramente i massimi benefici della trasformazione digitale quando si riesce a realizzare un qualcosa per il cittadino, per l'utente, che sia diciamo dieci volte più veloce, dieci volte meno caro, dieci volte più efficiente. Cioè, quando si riesce proprio a ripensare i propri modelli di business sfruttando appieno la tematica del digitale. Per cui il digitale non è digitale per sé. Il digitale deve essere pensato avendo al centro proprio il cittadino, l'utente, il consumatore, chiamiamolo un pochino nelle sue varie vesti. Per cui questo è il modo che noi abbiamo anche di guardare alle cose, alle opportunità che la digitalizzazione ci offre. Poi, chiaramente, gli aspetti di efficienza interna sono molto importanti. Affrontiamo sicuramente un autunno estremamente complicato dal punto di vista di tutta una serie di costi. Facciamo un paio di esempi. Sicuramente, se trasportare un container dall'altra parte dell'oceano costava 1.000 dollari due anni fa, adesso costa 10mila, per cui noi che gestiamo grandi volumi di traffico anche verso gli Stati Uniti, abbiamo bisogno di collegare tutta una serie di sistemi con l'intelligenza artificiale che diano sostanzialmente in tempo reale, dalla produzione alla logistica, alla spedizione, per non perdere neanche un'opportunità e ottimizzare i costi. Potrei fare mille esempi di questo tipo, che ci sono, sono assolutamente accessibili ormai anche a costi abbastanza vantaggiosi. Altri aspetti sono sicuramente quello della riduzione degli sprechi, noi usiamo l'intelligenza artificiale, oramai guardiamo tutta la nostra produzione con occhi digitali. Per cui tutto ciò che passa anche per assicurare sicurezza alimentare lo guardiamo attraverso gli occhi digitali, che ci consentono veramente di ottimizzare sostanzialmente la produzione, minimizzare gli scarti e al tempo stesso garantire la sicurezza alimentare. Un ultimo piccolo accenno su come la digitalizzazione può aiutare anche aspetti che non sono necessariamente legati all'inflazione ma legati ad aspetti strutturali per noi molto importanti, che sono quelli per esempio del tema della sicurezza sul lavoro. Noi abbiamo sviluppato con competenze interne, anche in tempi relativamente brevi, una app che ci consente di monitorare, attraverso sostanzialmente le attività delle nostre stesse persone, che ci segnalano tutti quelli che sono i pericoli relativi a potenziali pericoli sulla sicurezza del lavoro, siano in sede o in tutte le fabbriche o nelle boutiques di Nespresso che abbiamo, chiunque ci può dire: no, guardate che in questa situazione si è verificato questo rischio di incidente, questo aspetto che potenzialmente potrebbe essere pericoloso. E abbiamo sostanzialmente in tempo reale la mappa di quello che è il livello di rischio di gestione della sicurezza sul lavoro all'interno di tutto il nostro mondo di dieci fabbriche, settanta boutiques e vari siti. Per cui le applicazioni sono potenzialmente infinite, bisogna avere la capacità e anche la volontà, appunto, di dedicarci risorse e competenze.

**Enrico Castelli:** Tra poco approfondiamo alcuni degli aspetti che lei ha toccato con il Professor Mezzanica, che è un esperto conoscitore dei processi come delle dinamiche aziendali, ma prima però,



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

a proposito di aziende, volevamo passare il primo servizio dedicato al mondo dell'industria, come l'innovazione può letteralmente cambiare il modo di raccogliere un prodotto primario, stiamo parlando di agricoltura, di pomodori. Vediamo il servizio.

Servizio InstaFactory da 00:29:30 a 00:31:58

**Irene Elisei:** Per chi ieri ci ha seguito, abbiamo parlato di un'università che può entrare in fabbrica, quindi una relazione, qui è direttamente la fabbrica che si sposta e arriva sul campo, per un prodotto di eccellenza.

Professor Mezzananza, vorrei capire se questo tipo di collaborazione, ovviamente c'è un grande processo di ricerca dietro ad ogni movimento aziendale, vorrei chiederle se è in qualche modo una relazione auspicata questa collaborazione, soprattutto tra università e aziende, che permette anche risultati notevoli, e ancora se ci sono invece, secondo lei, dei gap da colmare, alcuni sforzi sui quali bisognerebbe concentrarsi, ecco.

**Mario Mezzananza:** Mah, innanzitutto bisogna, credo, di partire con un'affermazione: l'università non è più una torre d'avorio. L'università oggi è un luogo dove la relazione che esiste col mondo del lavoro e delle imprese è sostanziale per la sua missione, la sua missione che è articolata su tre grandi dimensioni, cioè la ricerca, la formazione e la terza missione, proprio quella di portare i risultati della ricerca e della formazione all'interno dei territori o delle imprese. Da questo punto di vista, si stanno facendo dei grossi passi in avanti, cioè ci sono molte collaborazioni in atto su questi tre fronti, che stanno dando dei frutti molto importanti, sia perché tutta la ricerca che viene fatta in collaborazione con le imprese diventa un fattore di up grade delle attività formative per i nostri giovani, e questo diventa un fattore fondamentale, sia perché le imprese stanno mandando sempre di più le loro persone che già sono laureate in università a fare percorsi di upgrade delle loro competenze. E questo fatto diventa sempre più una coprogettazione dello sviluppo, sia nelle attività di ricerca, sia nelle attività di formazione.

C'è un fattore critico che bisogna superare, a volte legato al fatto che ci sono delle difficoltà per le piccole e medie imprese di creare questo tipo di legami, e quindi questo è un fattore importante, l'altro aspetto è quello che veniva accennato prima nell'intervista: alcuni investimenti devono essere di medio/lungo periodo. Non si può fare della ricerca pensando che semplicemente la ricerca debba dare un risultato domani mattina. La ricerca, nella sua natura, ha proprio il fatto di poter dare alcuni risultati di breve termine, anche, ma certamente dei risultati con una visione di medio/lungo termine. Questo deve far parte, diciamo, anche della cultura di impresa che deve crescere anche in questa direzione, credo.

**Irene Elisei:** Ci diceva Maximo Ibarra ieri sera, numero uno di Engineering, che i lavori dei prossimi quattro o cinque anni, la metà dei lavori in realtà non esiste ancora. Quindi il fatto di doversi aggiornare continuamente giustifica, professore, quell'interscambio tra università e mondo dell'impresa di cui ci parlava in questo momento.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Mario Mezzanica:** Posso fare un esempio molto semplice, che mi coinvolge personalmente. Da dieci anni abbiamo iniziato un master, ma così come è successo poi da altri colleghi in Italia, sul tema Big data analytics ed intelligenza artificiale. Abbiamo formato più di 400 persone. Questo è iniziato in un modo molto semplice: noi avevamo questa passione per queste materie che sono il luogo della nostra ricerca, ma nello stesso tempo abbiamo trovato aziende che ci hanno detto: dobbiamo investire. E abbiamo cominciato nel 2010/2011, in piena crisi economica, dove nessuno sembrava volesse investire su questi temi.

**Irene Elisei:** Per investire su questi temi ci vogliono risorse. Il nostro tessuto imprenditoriale, e qui arrivo a Arnaud de Puyfontaine, lo sappiamo, è fatto di tante piccole e medie realtà, insomma, grandi multinazionali sono più un'eccezione nel nostro Paese, che non l'ordinario, cosa invece che in Francia è più visibile, insomma, c'è una maggiore concentrazione. Questo in qualche modo vi pone in vantaggio, De Puyfontaine, da un punto di vista di competitività e in termini di digitalizzazione applicata?

**Enrico Castelli:** Il sistema Paese, insomma.

**Arnaud De Puyfontaine:** Credo che il rapporto tra i grandi gruppi, e in generale la loro quantità, occorra trovare il giusto ritmo, poiché avete supposto che ci sia un vantaggio competitivo, ma in Francia poi ci sono anche in Francia piccole aziende. E devo dire che c'è quasi a volte una mancanza di fiducia tra, appunto, i piccoli operatori, le PMI e i grandi gruppi. Credo che invece in Italia il numero di aziende incredibili, che ho conosciuto anche personalmente, nell'ambito appunto delle PMI, di questo tessuto, è straordinario, ci sono realtà straordinarie. Tre anni fa, proprio prima della pandemia, sono stati in Puglia per un paio di giorni durante il Digiton, un evento proprio dedicato ai finanziamenti all'imprenditoria digitale, e ho trovato un livello di creatività straordinario. Quindi, per rispondere alla sua domanda, credo che la formula magica sia quella di trovare il giusto equilibrio tra i grandi gruppi, quindi con portata internazionale, risorse economiche, che quindi abbiano il potere di poter investire anche in aziende più piccole o più giovani per consentire loro di crescere, è un po' come nella marina, ci sono le grandissime navi ma servono anche imbarcazioni più agili, più snelle, che possano appunto integrare l'attività delle grandi imbarcazioni. E quindi è la stessa cosa, la struttura del mercato deve essere variegata e da quello che ho visto l'Italia quindi ha grandi risorse. Ci sono comunque i gruppi che sono disposti a investire, quindi ci sono grandi asset. Per quanto riguarda Telecom Italia, devo dire che sono state sviluppate varie iniziative per sostenere altre realtà imprenditoriali. C'è un'operazione di ricerca di Telecom Italia che ha dato vita a tante iniziative. Quindi davvero bisogna giocare quindi su queste formule tra partenariati anche tra grandi gruppi e PMI più piccole. È questo il vero Sacro Graal da perseguire.

**Enrico Castelli:** Dottor Ferraris, lei ci deve lasciare tra cinque minuti, quindi le do subito la parola, ci tenevo a dare a lei un parere specifico. Ho fatto il pendolare per quarant'anni, su treni locali prevalentemente, poi nei tempi sull'alta velocità, quindi, insomma, ho controbilanciato un pochettino, ho visto la trasformazione della vostra azienda. Poter comprare, vendere tutto, un biglietto senza far la coda nelle biglietterie, con un semplice smartphone, che tra l'altro, come avete visto un po' tutti, anche coloro che ci stanno seguendo, è fondamentale per venire anche entrare qui al Meeting, mi



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

è cambiata la vita, oggettivamente. Ho una domanda, una curiosità da farle, anche rispetto a quello che lei ha detto prima. Anche i treni sono governati, i movimenti dei treni sono governati da un algoritmo: fino a che punto possiamo viaggiare sicuri? Cioè, il fattore umano non conta più nulla?

**Luigi Ferraris:** No, cioè, sì, conta eccome! Non è che i treni sono governati solo da un algoritmo. Diciamo che la tecnologia, la digitalizzazione, sta progressivamente permettendo di avere una gestione del traffico dei treni sempre più automatizzato, grazie anche a interventi di digitalizzazione di questo tipo. Cosa voglio dire? Voglio dire che quando noi viaggiamo abbiamo delle distanze di sicurezza tra un treno e l'altro che vengono rigorosamente mantenute. Nel momento in cui questa distanza di sicurezza si dovesse accorciare c'è un blocco a catena evidentemente di tutto il traffico treni. Questo significa che il ruolo del macchinista, per esempio, è sempre presente, ma nel caso in cui ci dovesse essere un problema di questo tipo, la macchina può subentrare. Quindi c'è una dialettica importante tra macchinista e diciamo algoritmo, o più che altro sistema. Bisogna andare sempre di più verso un modello automatizzato e digitalizzato, che ti lancia dei segnali di allarme, eventualmente, e che consente di intervenire anche nell'ipotesi in cui, abbiamo visto che cosa è accaduto in alcuni aerei dove si parlava del pilota che si è addormentato ... C'è sempre un'interazione dove il primato deve restare in mano all'uomo, evidentemente. Quindi la sua risposta è: si sta andando su livelli di digitalizzazione sempre più importanti, con ancora l'uomo che dà le carte, evidentemente, prende la decisione finale, ma la tecnologia è fortemente a supporto, perché ti dà il segnale di allarme quando sei in una situazione di rischio, là dove l'uomo non se ne sia accorto. Questo è il punto, il confine deve essere quello, ma dobbiamo sempre mantenerne ..., come dire, la tecnologia deve essere a nostro supporto, deve essere un mezzo, non un fine. Altrimenti rischiamo poi di diventarne schiavi, di non governarla più adeguatamente. Però, per tornare al discorso anche della digitalizzazione che noi stiamo portando avanti assieme ad altre imprese, è chiaro che i nuovi algoritmi, i nuovi (41:41) ci consentono di fare delle attività che una volta erano più manuali, erano fatte con processi più complicati e più complessi. E quindi evidentemente c'è una sorta di "disintermediazione" dell'uomo, se non la gestiamo adeguatamente. E qui dobbiamo fare in modo che la tecnologia diventi uno strumento a supporto di nuove professionalità e di nuove evoluzioni. Come, questo? Grande formazione. Noi siamo una struttura da ottantamila persone, abbiamo un'età media di 43 anni, quindi vuol dire che siamo già scesi, e abbiamo in programma di assumere quarantamila persone, che saranno sostanzialmente giovani, quindi l'età media scenderà ulteriormente, ma noi non possiamo permetterci di lasciare nessuno indietro, dobbiamo avere tutti a bordo. Allora dobbiamo progressivamente cambiare anche il modo di lavorare, dobbiamo creare delle comunicazioni interne. La comunicazione è importante, lei ha fatto il pendolare per quarant'anni, io più o meno ho fatto il pendolare anche nella mia vita, con altre attività, però, insomma, sono un attento ...

**Enrico Castelli:** Da amministratore delegato viaggia comodo, però, no?

**Luigi Ferraris:** Ma ho fatto anche il pendolare, diciamo, prima di entrare in Ferrovie. Quindi, prendevo quello che ... Però sono un viaggiatore scomodo, nel senso che io sono un grande osservatore, quindi ogni volta che vedo qualcosa ...

**Enrico Castelli:** Va in incognito sui treni.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Luigi Ferraris:** Esattamente. Però il punto è quello, dobbiamo sfruttare la possibilità di avere delle piattaforme integrate, nell'ottica di una cultura di servizio verso il passeggero. Cioè, noi dobbiamo semplificare la vita al passeggero. Quello che penso è che la digitalizzazione, la tecnologia, ci consenta di semplificare la vita al passeggero, ci consenta di avere un monitoraggio dell'infrastruttura più adeguato. Pensiamo ai cambiamenti climatici, pensiamo se avessimo già oggi quell'infrastruttura di cui vi parlavo prima, con dei punti di osservazione importante sul territorio: potremmo anche prevenire, o fare un'azione di supporto assieme alle istituzioni, assieme alla Protezione Civile, per identificare delle aree più a rischio. Quindi, la potenzialità è enorme. Si deve accompagnare con un grande sforzo di formazione interna, di inclusione, e non lasciare nessuno indietro. Perché se si lascia una parte indietro, prima di tutto non si agisce in modo etico nei confronti di un'impresa che deve progredire in modo armonico, e in secondo luogo poi ci sono delle inefficienze inevitabili anche interne.

**Irene Elisei:** Chiarissimo. Se per Castelli era sicuramente un cambiamento importante anche questo di acquistare il biglietto online, e lo è sicuramente anche per noi, c'è un altro fattore che, o meglio, un altro luogo in cui il cambiamento è stato molto visibile, cioè

La banca. In questo momento, insomma, sempre meno ci si reca agli sportelli bancari e sempre più, invece, è una banca che ci arriva quasi in casa. Lei tra l'altro nel mondo finanziario c'è stato, ha seguito la privatizzazione di Poste, perciò sicuramente potrebbe anche aiutarci in questo. Le chiedo di farlo, magari la prossima puntata, so che deve andar via, quindi la ringraziamo e la facciamo andare ai suoi impegni. La ringrazio.

**Luigi Ferraris:** Grazie a voi!

**Irene Elisei:** E nel ringraziarlo direi allora di approfondire il tema bancario e digitalizzazione. Lo facciamo con un servizio dedicato.

Video INPS 00:44:42 – 00:48:35

**Enrico Castelli:** Come voi sapete, facendo la diretta, è il bello della diretta, può succedere qualche errore. Allora, in questo caso qui, era il terzo servizio che dovevamo presentarvi, perché dopo aver parlato di imprese, di servizi con le banche digitali, avremmo parlato della pubblica amministrazione. Per la pubblica amministrazione prendevamo esempio il pachiderma INPS, che ha affidato la digitalizzazione della propria riorganizzazione digitale a un giovane quarantatreenne, come Vincenzo Di Nicola, che dopo essere stato un protagonista del mondo Bitcoin, è stato chiamato un anno e mezzo fa, neanche due anni fa, dall'INPS e ha accettato questa scommessa e ha raccontato quello che in questo anno e mezzo sta facendo. Ognuno di voi può sperimentare come l'INPS è cambiata in questi anni. Io facevo un passo indietro, andavo dal dottor Travaglia.

Abbiamo visto come sta cambiando il mondo. Volevo da lei una cosa che interessa anche come consumatore. Come, diciamo, la digitalizzazione aiuta e vi aiuta ad affrontare il consumatore? Sul cambiamento dei gusti, la qualità, la sicurezza alimentare ... Grazie.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Marco Travaglia:** Sicuramente è un tema ampio, cercherò di tenerlo in due minuti

**Enrico Castelli:** Anche tre, via ...

**Marco Travaglia:** Va bene. Partendo magari da alcuni esempi concreti del nostro agire quotidiano come azienda. Se noi possiamo distinguere, magari i settori su cui abbiamo un rapporto più diretto con il consumatore, penso ad alcune linee dei nostri prodotti, penso a Nespresso. Nespresso è una parte della nostra azienda che nasce già veramente con una componente di digitalizzazione, di rapporto diretto con il consumatore estremamente sviluppata. Questa parte qua ci ha consentito, attraverso la conoscenza dei gusti del consumatore, dei dati, dello sviluppo di tutta una serie di conoscenze nell'arco degli anni, proprio perché avevamo appunto un rapporto diretto, di arrivare a sviluppare nuove ricette, nuove modalità di interazione con il consumatore e arrivare a servirlo molto meglio. Perché poi, alla fine, tutti noi abbiamo parlato di INPS, abbiamo parlato dei biglietti del treno che si possono fare digitalmente ... Tutti noi abbiamo la percezione, perché stiamo immersi in questa trasformazione digitale, che vediamo che ci porta dei benefici quando ci rende sostanzialmente la vita più semplice. E questo è anche un pochetto il compito di arrivare a sfruttarla meglio. È più semplice quando hai un rapporto diretto, per noi che facciamo largo consumo, con il consumatore. È meno semplice magari quando non hai un rapporto diretto, parliamo di altri prodotti. Noi vendiamo prodotti per cani e gatti, alimentazione per cani e gatti. Questi non li vendiamo direttamente ai consumatori, li vendiamo tradizionalmente attraverso i supermercati o i negozi specializzati. Lì è diverso, perché c'è tra l'altro anche un doppio rapporto, perché hai il proprietario, e poi hai anche il cane e il gatto ... Lì non siamo ancora arrivati, a digitalizzare la relazione con il cane e con il gatto, ci stiamo arrivando, però, a lavorare un pochetto su altri aspetti di conoscenza. Lì in realtà è più come riesci ad arrivare a comunicare sostanzialmente la tua offerta di prodotto. E qua la digitalizzazione ti aiuta dal punto di vista della comunicazione. Cioè, sicuramente, se io sono un proprietario di un cane o di un gatto e voglio fare pubblicità, 70% di quello che io faccio come pubblicità in televisione va disperso, perché i proprietari di cani e gatti sono il 30% della popolazione. Per cui il digitale lì ci aiuta in realtà a arrivare a comunicare il nostro messaggio meglio, a chi realmente è interessato, a chi ha un cane o a chi ha un gatto. E attraverso tutta una serie di attività su acquisizione di dati di prima parte, seconda parte, tutta una serie di meccanismi che si sono sviluppati negli anni per la migliore targhettizzazione, usiamo questo termine un po' brutto, ma per arrivare veramente a parlare a chi è interessato a quell'argomento. Ecco, senza essere invasivi, perché poi effettivamente la pubblicità quando non ti riguarda offre ovviamente una sensazione di rigetto. Ma se si riesce a calibrare molto bene questo lavoro proprio di arrivare a parlare di quello che ti interessa realmente col tono giusto, la digitalizzazione oggi offre per chi opera nel nostro settore del largo consumo, appunto, anche in attività intermedie, dove non vendiamo direttamente, grandi opportunità. Poi ovviamente l'esplosione dell'e-commerce ovviamente ci ha consentito la possibilità di servire al meglio i consumatori, e anche qui alla fine acquisire alla fine sostanzialmente dati. Perché poi tutta la partita del miglior servizio al consumatore, miglior servizio al cliente si gioca sostanzialmente sulla capacità di profilare, acquisire dati ma con la finalità di servire meglio, ecco.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Trascrizione non rivista dai relatori

**Irene Elisei:** E su questo vorrei, ecco, chiedere anche a De Puyfontaine: sicuramente la profilazione è importante per riuscire a dialogare con l'utente. Di lui ormai si sa, di noi, si sa praticamente tutto. C'è secondo lei un limite però da porre su questo?

**Arnaud De Puyfontaine:** Senza dubbio sì. Sì, ci sono limiti da porre, poiché in ogni nuovo ambiente, in ogni nuovo settore come anche la digitalizzazione, qualunque sia lo scopo finale, abbiamo bisogno come individui di essere sempre in controllo, cioè ci sono tantissimi vantaggi, benefici da trarre, anche rispetto all'accesso alle informazioni, ai servizi, quindi la capacità di trarre grandi vantaggi da tutti gli ambienti digitalizzati. Abbiamo visto le opportunità enormi che ci sono, quindi abbiamo anche il metaverso, che è un'altra grande opportunità. Due mesi fa abbiamo acquistato, appunto, anche qui, una piattaforma con la quale riusciremo a rafforzare il rapporto col nostro pubblico, e creare quindi degli show digitali per appunto creare eventi in questo nuovo mondo virtuale. Ma bisogna definire delle regole anche rigorose, perché come esseri umani, ripeto, dobbiamo sempre essere in controllo. Ecco perché ci vuole anche, appunto, trasparenza nel rapporto con i grandi operatori del settore, e come individui, come esseri umani dobbiamo poter controllare anche i dati che siamo disposti a condividere nell'ambiente globale, digitale. Ecco perché ci sono varie iniziative, e anche l'Italia e la Francia sono state coinvolte nei negoziati con Twitter, Google, Facebook. Davvero, è importantissimo definire delle regole chiare e ferme, e soprattutto porre sempre l'uomo al centro di tutto quello che si vuole condividere, e quindi il livello di coinvolgimento che si vuole dare in questo mondo digitale. Quindi questo deve far parte delle nuove regole che verranno quindi definite e applicate. E i robot hanno bisogno di più ..., sono più i robot che hanno bisogno dell'umanità che viceversa. Quindi il fatto di essere sempre in controllo è assolutamente della massima importanza per il futuro.

**Irene Elisei:** Parliamo allora di umanità e mondo bancario, se possiamo, sicuramente con uno sguardo digitale. È pronto il servizio che volevamo farvi vedere.

Video INTESA SAN PAOLO 00:56:08 -0059:54

**Irene Elisei:** A partire da queste ultime indicazioni, vorrei fare una domanda molto rapida, una battuta, sia ad Arnaud de Puyfontaine che a Marco Travaglio. In un'azienda, in aziende come le vostre, 4.0, possiamo definirle così, che tipo di competenze sono necessarie per un giovane che in questo momento guarda al mercato del lavoro? Travaglia

**Marco Travaglia:** Sicuramente, come diceva prima anche la persona che parlava dell'INPS, ci vuole molta curiosità, molta grinta, fame, coraggio, ma secondo me il vero tema è la capacità che dobbiamo avere noi che abbiamo la guida di queste aziende di comprendere le esigenze delle nuove generazioni. Noi abbiamo tre generazioni, sostanzialmente, al lavoro. Noi boomers, che guidiamo un po' in questo momento le aziende, ma poi c'è la generazione Y e la generazione Z, Millennial e generazione Z, che sono quelli che saranno in grado veramente di portare il cambiamento. Per cui noi dobbiamo come manager essere in grado di creare la cultura per creare le condizioni migliori per queste nuove generazioni di lavorare all'interno delle aziende, e non lasciare – come si diceva



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

prima – indietro nessuno. Perché c'è bisogno ancora della nostra esperienza, ma soprattutto del loro coraggio, della capacità di innovazione dei giovani. Per cui questo è il compito, secondo me, per fare la vera trasformazione digitale.

**Irene Elisei:** De Puyfontaine.

**Arnaud De Puyfontaine:** È esattamente la stessa cosa. Sono totalmente d'accordo. Voglio solamente aggiungere che l'agilità e la creatività sono fondamentali, di grandissima importanza, in qualsiasi azienda ci sono tre elementi chiave che sono la trasformazione, perché siamo nel mondo della trasformazione, l'innovazione, perché dobbiamo innovare, e la creatività, perché dobbiamo avere nuove idee, idee geniali proprio per soddisfare le esigenze di tutti. Nell'industria musicale, ad esempio, nel settore musicale, per 15 anni, con tutti i CD che hanno ridotto le vendite eccetera eccetera, hanno perso l'85% dei profitti in più o meno 15 anni. In 5 anni, nella Universal Music Group, Giovannotti in Italia ad esempio, siamo arrivati alla leadership attraverso lo streaming. E questo adesso è un settore che sta crescendo e che si è reinventato. Questo grazie alla digitalizzazione e grazie all'innovazione. E grazie anche alle nuove capacità della distribuzione. Quando vedete i profili delle persone che hanno gestito e portato avanti questa trasformazione, erano profili che assolutamente quelli che sono stati appena descritti. E sono molto fortunato, perché io sono boomer, proprio come lei, ho un fantastico consiglio che mi dà dei consigli straordinari, cioè i miei quattro figli sono le migliori persone che mi possono spiegare quello che succede adesso in questo mondo nuovo. E questo mi permette di reinventare e mi permette anche di capire quello che magari avrei dovuto fare in passato e che non ho fatto. E quindi grazie ai miei quattro figli. Adesso li ringrazio ufficialmente, pubblicamente dal palco.

**Enrico Castelli:** Professor Mezzanzanica, lei conosce il mondo delle aziende ma come professore ha a che fare tutti i giorni con i giovani. Cosa dice ai giovani di oggi che vogliono entrare nel mondo del lavoro e si stanno attrezzando?

**Mario Mezzanzanica:** Mah, mi sembra che oggi sia emerso con chiarezza che il tema del digitale non può essere solo una visione tecnicistica, che c'è un affronto di una complessità, e quindi che richiede multidisciplinarietà, la capacità di lavorare insieme ... È sempre più significativo il fatto che, nella ricerca delle persone in azienda, compare l'idea di avere competenze specifiche, ma nello stesso tempo conoscere gli ambiti applicativi in cui l'azienda lavora, i domini dove lavora, avere delle soft skills, quindi delle capacità di stare con gli altri a lavorare. Perché oggi chi lavora nel digitale non è solo un tecnico. Questa è la questione fondamentale. Deve portare valore. Da questo punto di vista, bisogna superare delle difficoltà che ci sono nel digitale. Noi spesso ci troviamo davanti a delle applicazioni rigide che ci rendono difficile la vita. Dall'altra parte ci troviamo davanti a delle applicazioni invece che hanno una prospettiva totalmente diversa, molto più flessibili, molto più adeguate alle nostre esigenze. Faccio un esempio semplicissimo. Noi potremmo scegliere di stare davanti a un'applicazione che per fare una cosa ci chiede di rimanere lì dei minuti e stancarci e non volere andare avanti per la rigidità proprio dell'informatica, tra virgolette, del digitale, oppure possiamo prendere un navigatore che nel tempo, appena succede qualcosa, ci dice di cambiar strada, perché gli eventi ci fanno cambiare strada.



Meeting per l'amicizia fra i popoli  
43° edizione, 20-25 agosto 2022  
Una passione per l'uomo

Quindi il digitale può creare rigidità o flessibilità, e qui entra in gioco il vero affronto di una complessità e dell'innovazione che deve essere sempre continua. E i giovani devono essere allenati su questa flessibilità, su questa creatività, non solo sul tecnicismo.

**Irene Elisei:** Grazie.

**Enrico Castelli:** Grazie, grazie professor Mezzananza. Grazie Dottor Travaglia e grazie a M. De Puyfontaine. Ma non ho capito una cosa: lei è favorevole alla rete unica, non ho capito se sia favorevole anche a una rete unica pubblica ...

**Arnaud De Puyfontaine:** Credo che la domanda non è chi debba essere proprietario di questa rete, in questo momento non so dirvelo, chi lo sarà, ma la cosa importante non è chi sarà il proprietario, ma qual è l'obiettivo di questa rete e come la rete ci permetterà di accelerare la digitalizzazione e la banda ultra larga proprio a vantaggio dei cittadini italiani e delle piccole e medie imprese italiane. Questa è la cosa più importante, e come azionista dell'azienda, quello che farò io è cercare proprio di facilitare le cose per avere le giuste condizioni. Se mi viene permesso di farlo. E quello che faccio ogni giorno è creare, appunto, le giuste condizioni e un ambiente favorevole, con i politici, con gli azionisti e con tutti quanti, per portare avanti le cose. Quindi questa è la mia risposta alla sua domanda.

**Enrico Castelli:** Grazie, grazie. E Grazie per voi che ci avete seguito qui in diretta in presenza! Grazie a Irene. Appuntamento a domani, quinta giornata, ci occuperemo di lavoro e di inclusione, sarà con noi, tra i vari ospiti, il Ministro Bonetti. Buona serata.

**Irene Elisei:** A domani!