

Gaetano Miccichè

Presidente di Banca IMI

Curiosità, Coraggio e Responsabilità: un futuro da costruire sulla cultura del merito

Signore, Signori, Autorità,

per aprire un anno accademico in un luogo come questo non si può prescindere dal *genius loci*. Lo sa bene chi appartiene a una terra in cui la letteratura del 900, interpretata da due grandi come Pirandello e Sciascia e alimentata dal realismo di Verga, è intrisa dallo spirito e dai racconti dei luoghi.

Partirei da qui, dal luogo, ricordando che anni fa, giovane ragazzo palermitano, iniziavo proprio come voi il mio percorso universitario in questa città.

Intendo infatti rivolgermi a tutti i giovani che iniziano il loro cammino formativo, che rappresenteranno la nostra futura classe dirigente e che affronteranno una società certamente diversa dalla nostra, più complessa, eterogenea, discontinua, internazionale, ma anche capace di offrire numerose nuove opportunità.

Serviranno sì conoscenze ed una ampia formazione, ma anche una grande capacità di adattamento, flessibilità, energia e ampiezza di quei valori che forgiavano i caratteri e consentono l'inserimento nella arena professionale.

Per tutto ciò vorrei inizialmente ripercorrere i miei primi anni, per trasferirvi esperienze, emozioni, comportamenti che possano contribuire ad un vostro miglior futuro.

Nel ripercorrere brevemente quegli anni spero di riuscirci a trasmettervi il senso delle esperienze e delle emozioni che hanno fatto la differenza: vi confronterete con un mondo diverso, ma le motivazioni, gli stimoli che vi consentiranno di distinguere fra meglio e mediocre saranno esattamente gli stessi. L'attitudine al cambiamento, la flessibilità varranno quanto la conoscenza.

Partiamo da qui, allora, da una famiglia borghese come tante e da una società basata per lo più sui valori locali, poco aperta al mondo, all'internazionalizzazione, ma che compendava le scarse risorse a disposizione con salde certezze e grande senso del futuro.

Come molti di voi oggi, non sapevo quale fosse esattamente la meta di questo cammino, cosa avrei fatto, che strada avrei intrapreso, ma ero entusiasta e ricco di speranze.

Con tutta la vita davanti, l'energia e la fiducia sono stati il mio viatico, consentendomi di guardare oltre.

Il nostro era un Paese decisamente diverso: si respirava un clima di grande aspettativa.

L'università, in quegli anni, era un ascensore sociale: era l'Italia del grande balzo industriale, caratterizzata dalle imponenti migrazioni dal sud al nord, dove la centralità di grandi strutture, per la maggior parte pubbliche, regalava la certezza di essere dentro a un progetto di vita.

Laureato in Giurisprudenza, ho conseguito l'MBA alla SDA Bocconi con il diploma di merito: esperienze determinanti nella mia formazione personale, che hanno attivato la capacità di confronto in contesti caratterizzati da un'accanita competizione e mi hanno consentito di costruire una rete di conoscenze virtuose, di lì in poi sempre costantemente alimentata. Compresi l'importanza del confronto, della partecipazione, del rispetto per il prossimo. Tutti valori più che necessari, imprescindibili.

L'ingresso nel mondo del lavoro, alla Cassa Centrale di Risparmio delle Province Siciliane, ha segnato la mia vera emancipazione, il passaggio all'appartenenza dei famosi ceti medi, con la possibilità di coniugare reddito, senso e ruolo sociale.

Di seguito, rapidamente, il mio passaggio all'industria. Tempi critici e aziende difficili, ma affrontati sempre con spirito positivo, si traducono in amore e dedizione: per l'impresa, le sue strutture, le persone, i marchi, l'ambiente, il territorio.

Nel 2002 poi il mio ritorno in banca con l'ingresso in Banca Intesa (oggi Intesa Sanpaolo) fino ad esserne Direttore Generale e poi oggi Presidente di Banca IMI, la banca d'investimento del Gruppo.

La provenienza dal settore industriale ha fatto di me un banchiere atipico, sin da allora convinto assertore di una fruttuosa interazione fra imprese e mondo del credito, in un Gruppo tra i più attivi nel diretto sostegno alla politica industriale del Paese. Accompagnare le imprese a crescere, aiutarle a internazionalizzarsi nel produrre per competere sui mercati globali: non si tratta di banale retorica, ma del mio lavoro quotidiano, da sempre.

In questi anni ho adottato una parola, un acronimo a sintesi di strategie e traguardi, di movimento e di capacità di adattamento. Un acronimo che riassume in sé i valori chiave, il modo, lo stile con i quali perseguire ogni obiettivo postoci.

La parola è "RITMO" e sta per responsabilità, interrelazione, tempestività, motivazione, originalità.

- **R** come responsabilità: alla fine sempre direttamente proporzionali all'importanza del vostro mandato;
- **I** come interrelazione, ovvero la capacità di condividere le competenze maturate in diversi ambiti e

credere al ruolo di coinvolgimento delle persone;

- **T** come tempestività: perché la rapidità e il tempismo sono più di un vantaggio e spesso si rivelano determinanti;
- **M** come motivazione: dove la differenza, a parità di cervello, può farla la passione. Si tratta della capacità di metterci in discussione ed è il motore del nostro agire quotidiano, la spinta verso il miglioramento e, al tempo stesso, la consapevolezza degli obiettivi che ci vengono assegnati;
- **O** come originalità e non si tratta di un'opzione, ma di uno stile irrinunciabile. È la capacità di “fare la differenza”, di proporre soluzioni innovative combinando in modo originale le diverse competenze. Ritmo è sinonimo di armonia e quest'ultima, a sua volta, lo è di equilibrio: nulla si riduce, mai, ad un unico schema e tutto si traduce in un continuo divenire; la nostra stessa vita è la prima dimostrazione quanto ogni cosa, noi compresi, si debba necessariamente, costantemente evolvere.

Questo è il mio viaggio, sin qui, sino ad oggi di fronte a voi con cui sento di avere molto in comune: sicuramente gli stessi luoghi, ma soprattutto – mi auguro – lo stesso desiderio di intraprendere, di scoprire... chi lo possiede sa che non verrà mai meno, che ci sosterrà sempre.

A voi, manager di domani, consiglio di leggere, continuare a studiare, essere curiosi e ironici, prendere atto che il futuro – in un mondo in cerca di nuovi valori – non è dei rapaci rampanti, ma delle persone responsabili con un forte senso etico e civile.

Per fare crescere la cultura delle imprese e del mercato oggi c'è bisogno soprattutto di buone regole, trasparenza, premio al merito. L'unico ascensore sociale realmente funzionante lo si riscontra nelle imprese migliori, dove si cresce perché si è bravi (e le si riconosce anche da questo).

Lo spirito di questi luoghi, che conservate e condividete insieme a serene speranze e indomiti entusiasmi, è il migliore auspicio per i giorni che vi attendono: da esso trarrete il necessario senso di responsabilità, il coraggio che dovrete e potrete dimostrare, la curiosità che saprete tener viva in voi stessi.

Sulla responsabilità, sul coraggio e sulla curiosità fonderete il vostro, brillante domani.

1. Il ruolo dell'Università per affermare una cultura del merito

La mancanza di crescita economica che ci affligge da troppo tempo non mette solo a rischio il

benessere che abbiamo raggiunto, ma anche le molte conquiste della nostra società – istruzione, sanità, previdenza, qualità della vita – sulle quali è costruito il nostro “contratto sociale”. Occorre pertanto reagire al più presto e i giovani e l’Università hanno un ruolo fondamentale.

L’Università formalizza i saperi, li trasmette, li condivide e li discute, contribuisce a creare la classe dirigente. Produce la risorsa più preziosa per un Paese, la mette in condizioni di ascendere attraverso le classi sociali e di spostarsi con libertà dentro e fuori dai confini nazionali. Racconta una storia positiva di persone in movimento per scelta e per merito, di generazioni a confronto su un terreno di conoscenze condivise.

L’Università è il principale strumento per immettere “opportunità” e “mobilità” nel nostro tessuto sociale.

Salire nella scala sociale è estremamente difficile per coloro che partono da situazioni già svantaggiate: sembra ovvio ma, oltre a non essere giusto, alcuni Paesi hanno dimostrato che non è inevitabile. Siamo una società ferma, che ha molto da imparare da Paesi che creano stimoli, danno adrenalina, offrono opportunità concrete a chi si impegna, nello studio o nell’impresa in tutte le sue forme. In Inghilterra, dove il tema della mobilità sociale è all’ordine del giorno di tutti i governi, la società è più mobile della nostra. Se penso agli Stati Uniti, sia Democratici che Repubblicani mettono la parola “opportunità” al centro dei loro programmi.

Con soluzioni talora molto diverse, certamente, ma come un punto di partenza obbligato.

In Italia dobbiamo far sì che il merito sia premiato di più, che non vi sia limite alla crescita personale e professionale per chi ha i numeri e sa dimostrarlo. Oggi spesso non è così, e lo dimostra la scarsa rappresentanza femminile in quasi tutte le posizioni di responsabilità.

E dobbiamo convincere i giovani, con l’esempio e con i fatti, che crediamo nella Costituzione della Repubblica, dove questo principio è chiarissimo: *“I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi”*.

La meritocrazia non è incompatibile con la socialità, l’eccellenza può convivere con il diritto allo studio.

Il merito deve diventare una “cultura” e il merito oggi è legato non soltanto a delle conoscenze e alla loro applicazione efficiente, ma anche a fattori che sono tipici dell’imprenditore: curiosità, coraggio, responsabilità. Il mondo sta infatti evolvendo in una direzione dove tutto ciò è indispensabile.

2. Il contesto di riferimento: nuovi valori per cogliere nuove opportunità

Nell'ultimo decennio abbiamo assistito a un cambiamento negli scenari competitivi mondiali con una decisa accelerazione nella nascita, nello sviluppo e nel consolidamento di nuove economie in diverse aree geografiche. Sono nate centinaia di migliaia di nuove imprese, milioni di nuovi occupati, centinaia di milioni di nuovi consumatori, con nuovi bisogni e la conseguente necessità di nuovi prodotti e servizi.

Importanti investimenti in formazione e ricerca hanno favorito l'introduzione di nuove tecnologie e la domanda di professionalità legate al mondo delle scienze. I Paesi che più sono cresciuti hanno infatti beneficiato del vantaggio competitivo fornito proprio dalle centinaia di migliaia di nuovi laureati in materie economiche e scientifiche; inoltre, fin dal termine dei corsi, i giovani hanno avuto la possibilità di porsi al servizio di laboratori di ricerca e di iniziative e progetti all'avanguardia dove mettere a frutto le loro intelligenze.

In queste aree del mondo, inoltre, tutto ciò è accaduto e sta accadendo attraverso una nuova cultura della "sfida", del "merito" e dell'"efficienza", basata sulla volontà di competere in una arena globale dove conquistare ogni giorno il proprio fattore distintivo di successo.

Russia, India, Cina, Messico, Indonesia, Korea, Turchia, Polonia, Vietnam, Sud Africa, Emirati sono Paesi in fermento dove l'economia è in divenire e dove le popolazioni hanno o stanno acquisendo l'attitudine a una crescita che parte da nuovi parametri, nuove certezze e nuove conoscenze.

Ampliando l'analisi ad aree geografiche certamente più tradizionali, come Usa, Germania, Canada, Gran Bretagna, Israele e ai Paesi del Nord Europa, e richiamando alla mente recenti performance economiche, risulta evidente come queste realtà siano ampiamente capaci di affrontare e spesso superare periodi di crisi attraverso rilanci competitivi e *new deal* economico-sociali.

Tutte queste realtà appaiono come Paesi che fanno del loro "vivere e giocare in squadra" e della difesa dei loro fattori distintivi una costante da esportare *worldwide*; singole culture, popolazioni, società e territori che hanno scoperto e percorso nuove strade e opportunità o che nel proprio DNA hanno da sempre avuto la capacità, la volontà e la consapevolezza di saper e poter competere sempre e con tutti.

Nello stesso periodo in cui tutti questi Paesi si munivano di nuovi modelli di competizione e si proiettavano rapidamente nel futuro, l'Italia si è letteralmente fermata. Dall'inizio degli anni 2000 il Prodotto Interno Lordo italiano si è di fatto bloccato e il Paese ha perso numerose posizioni competitive. La buona notizia è che oggi si cominciano a intravedere primi segnali di ottimismo e ripresa.

Per tornare al ritmo di crescita perlomeno degli altri paesi europei dobbiamo chiederci che ruolo

ciascuno di noi pensa di potere giocare nel futuro.

Intendiamo realmente contribuire a realizzare migliori stagioni per il nostro Paese, convinti che sia necessaria un'azione di sistema, coordinata, che si dia delle priorità e che soprattutto individui chiari e definiti tempi realizzativi?

Credo che ci sia ampio consenso sull'idea che vorremmo avere un Paese vitale, che riprenda a crescere e che offra opportunità di sviluppo, occupazione e benessere; un Paese che recuperi il "senso della sfida" e del "merito", unito dalla cultura del "NOI" e del "fare squadra". Occorre tuttavia accompagnare la consapevolezza con l'azione concreta.

Come riportato anche nelle ultime Considerazioni Finali dal Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco, *"l'obiettivo di innalzare la crescita dell'economia è imprescindibile, sia nella sua dimensione quantitativa, sia sul piano qualitativo"*.

3. L'economia italiana e la Sicilia: i problemi da affrontare con la cultura del merito

A partire dalla fine del 2014 l'economia italiana, come detto, è tornata seppur modestamente a crescere; tra i principali segnali positivi:

- la domanda interna è stata in ripresa;
- la domanda di lavoro è tornata a crescere a un ritmo superiore alle attese e l'espansione dell'occupazione ha riguardato anche le assunzioni a tempo indeterminato;
- la contrazione dei prestiti alle imprese si è pressoché arrestata, spinta dall'aumentata propensione delle Banche a impiegare la maggiore liquidità a loro disposizione;
- il costo del credito si è sostanzialmente ridotto sia per le grandi imprese, sia per quelle di dimensioni minori.

Sono mancati per ora ancora gli investimenti, ma sono convinto che con gli incentivi che il Governo sta introducendo, e in particolare la conferma del super-ammortamento, il nuovo iper-ammortamento e l'ampliamento del credito d'imposta sulla R&S, vi possa essere una accelerazione. In generale, però, l'intensità dei segnali positivi è ancora debole. I segnali di miglioramento dell'economia hanno cominciato a estendersi anche al Mezzogiorno: dopo sette anni consecutivi di recessione, il PIL delle regioni meridionali ha interrotto la sua caduta, l'utilizzo dei fondi dell'Unione Europea è stato più elevato rispetto al passato e il tasso di disoccupazione è sceso di oltre 2 punti percentuali per la prima volta dal 2007. Ciò nonostante, il divario del Sud rispetto al resto del Paese permane molto elevato.

Una accelerazione della crescita, soprattutto in Sicilia, è legata strettamente a una accelerazione degli

investimenti infrastrutturali, che richiedono una diversa politica a livello di Unione Europea, più orientata allo sviluppo e meno al rigore contabile.

Settori di punta della nostra isola, come il turismo, la cultura, l'agroalimentare richiedono oggi soprattutto una migliore connessione digitale, con una maggiore diffusione della banda larga e ultra-larga. Come si può altrimenti sviluppare le opportunità di e-commerce, che sono enormi per le PMI locali, o attrarre turisti dai paesi lontani o dalla stessa Europa?

Il turismo o meglio i "turismi" - perché c'è quello balneare, culturale, religioso, enogastronomico, sportivo - non è una risorsa limitata perché coinvolge diversi settori. L'Italia e la Sicilia lo stanno sfruttando solo in parte. Occorre poi favorire l'incoming delle persone che, apprezzando il territorio, potranno arricchirlo con i loro capitali ed iniziative.

Dobbiamo tenere alto il livello di attenzione perché ancora molto ampio è il terreno da recuperare per colmare il ritardo di crescita che l'Italia ha accumulato.

Negli ultimi 15 anni abbiamo complessivamente perso 15 punti percentuali di crescita del PIL nei confronti della media UE e abbiamo investito sempre di meno: gli investimenti effettuati nel 2015 avevano un valore inferiore del 20% rispetto a quelli effettuati nell'anno 2000. Oggi, il 27% delle macchine industriali ha più di 20 anni e il 79% degli impianti produttivi non ha alcuna integrazione ICT.

Per decenni siamo stati orgogliosi del nostro sistema di piccole e medie imprese, del concetto di "*small is beautiful*". In Italia il 51% dei lavoratori opera in aziende con meno di 10 addetti; il Sicilia si arriva al 64%. Ci troviamo così oggi in un sistema affetto da nanismo, un sistema di aziende che vivono un'endemica sottocapitalizzazione e una conseguente dipendenza dal credito bancario.

Le nostre grandi imprese sono numericamente ridotte e il mercato dei capitali è sottodimensionato rispetto a quello degli altri Paesi europei; il numero di società quotate al listino di piazza Affari è lo stesso di 30 anni fa e i grandi gruppi italiani che riescono a mantenere validi livelli competitivi, o quelli che attraverso il prodotto, il *brand* e la qualità esportano nel mondo con brillantezza il concetto del "*Made in Italy*", rappresentano tante individualità non coordinate a livello strategico e di Paese; ad eccezion fatta, forse, per il *Fashion*.

L'Italia è dunque un Paese dove difettano capitali di rischio e dove, talvolta, gli imprenditori sfiduciati non trovano il coraggio di rischiare posizioni già consolidate nel tentativo di percorrere nuovi sentieri di crescita, ovviamente incerti nei risultati e nei tempi di realizzazione. Ciò trova amara conferma in due aspetti che continuano a caratterizzare il nostro sistema imprenditoriale incapace di reagire e uscire

da un immobilismo sempre più preoccupante; alcune tra le più importanti realtà imprenditoriali italiane, nel solo 2015, sono passate nelle mani di investitori internazionali: Pirelli, Merloni, Pesenti, Pininfarina, Riello, Telecom, Ansaldo, Krizia.

Questi grandi gruppi industriali, orgoglio una volta dell'imprenditoria nazionale, oggi hanno di fatto trasferito i loro *Headquarter* in Cina, USA, India, Germania, Francia, Giappone. Ciò, inevitabilmente, comporterà che verranno favoriti soggetti stranieri (università, consulenti, fornitori, banche, manager) rispetto a quelli italiani. Se ci guardiamo indietro negli anni, purtroppo, troviamo altri illustri nomi di aziende italiane perdute e lo sconforto aumenta.

Trovo pertanto un errore invocare, *tout court*, l'arrivo di investitori stranieri nel nostro Paese; occorre invece ricercare nuovi operatori che siano attratti dalle qualità del contesto geografico, sociale ed economico dell'Italia e che, al contempo, decidano di investire ricercando il loro ritorno patrimoniale attraverso un valore aggiunto "interno", cioè realizzato attraverso la valorizzazione delle infrastrutture presenti. Penso quindi a investimenti in sanità, aeroporti, alberghi, agroalimentare.

Il Paese ha bisogno di nuove aziende che assicurino maggiore occupazione, vero endemico punto di debolezza del nostro sistema sociale.

Il contesto competitivo globale richiede, oggi più che mai, un cambiamento della cultura imprenditoriale: flessibilità e tempestività nelle risposte sono gli elementi essenziali per la competitività e il sostegno della crescita che, diversamente dal passato, non può più avvenire solo attraverso processi interni e di autofinanziamento, ma deve superare la diffusa tendenza individualista e "familiare" per avviare processi di apertura e scambio sul mercato in grado di apportare le necessarie risorse finanziarie e adeguate competenze manageriali.

Le imprese eccellenti, in tutte le parti del mondo, ci indicano qual è la strada per crescere e generare benessere sociale. Sono imprese che fondano il loro successo sull'innovazione, che hanno internazionalizzato, che hanno dei marchi proprietari, che hanno raggiunto una dimensione sufficiente per realizzare strategie complesse.

Sono anche imprese che hanno una catena di fornitura di qualità, in buona parte formata da piccole imprese, e che quindi distribuiscono i vantaggi dei loro successi anche al di fuori dei loro cancelli, sui territori dove sono insediate.

Anche le banche devono contribuire con un approccio nuovo.

Una banca attenta e all'altezza del proprio ruolo deve sapere analizzare i progetti validi e generatori di

vero interesse sociale, progetti che favoriscono nuova occupazione; deve saper scegliere le figure professionali e imprenditoriali più adeguate; analizzare e valutare aree di business profittevoli e piani industriali sostenibili; deve saper creare contatti costruttivi anche a livello internazionale; fornire o ricercare la giusta quantità di *equity*; riconoscere le necessarie linee di credito. Il ruolo della Banca si connota pertanto ben oltre la *mission* creditizia tradizionale, diventando sempre più ampio, articolato e, senza ombra di dubbio, determinante per sostenere lo sviluppo delle imprese e, quindi, del Paese.

4. Conclusioni

Un futuro di benessere richiede un'azione che coinvolge diversi attori e diversi strumenti: pubblico e privato, Banche e imprese; e poi investimenti, riforme, imprese più grandi.

Gli americani dicono che per i problemi complessi non esiste un "*silver bullet*": una sola pallottola d'argento non l'abbiamo ancora trovata.

Ognuno deve fare la sua parte, concentrandosi credo soprattutto sull'individuazione di soluzioni innovative: nuovi prodotti, servizi, modalità di produzione, distribuzione, organizzazione.

Ciò è più facile se si diffonde una cultura del merito basata su curiosità, coraggio, responsabilità.

Mi piace chiudere questa Relazione con due citazioni, di due persone che considero determinanti nella mia formazione professionale, Raffaele Mattioli e Claudio Dematté.

Mattioli, storico e illustre Presidente della Banca Commerciale Italiana (COMIT), nel leggere la sua ultima Relazione assembleare agli azionisti (che rigorosamente scriveva in prima persona) affermava: *"Cari soci, anche quest'anno il nostro bilancio presenta risultati più che positivi e ne siamo fieri. Ma il nostro principale orgoglio è rappresentato dalla conferma che ancora una volta abbiamo contribuito con il nostro lavoro alla crescita delle nostre imprese clienti e, di conseguenza, dell'economia nazionale"*.

Dematté, illuminato professore dell'Università Bocconi, che ho avuto l'onore di conoscere in occasione della mia frequentazione al Master in Business Administration (MBA) diceva: *"Ciascun imprenditore ha due doveri ma anche un diritto. Il primo dovere è essere sempre un attento conoscitore dei risultati della sua azienda e delle necessità/opportunità di breve periodo. Il secondo dovere, avere sempre una chiara strategia per il futuro, è comprendere gli scenari competitivi. Ma deve anche sapere di avere un diritto. Potere coltivare un sogno in un cassetto (un'acquisizione, la quotazione, un nuovo stabilimento) e un giorno aprirlo con l'obiettivo di realizzarlo"*.

Questi due messaggi di Mattioli e Dematté sono sempre stati il mio viatico nel lavoro. Riuscire a soddisfare i propri azionisti, aiutare le aziende e gli imprenditori a crescere e a realizzare i loro sogni, favorire così la valorizzazione di un Paese, l'Italia, che ha molti problemi ma altrettante importanti

potenzialità.

Sappiate che la differenza la fanno sempre le donne e gli uomini, con il loro atteggiamento, impegno, passione e rispetto per il prossimo, coraggio per le sfide.

Concedetemi un ultimo pensiero per chiudere questo mio intervento.

È detto oramai comune che il forestiero o il turista che visita la Sicilia, e Palermo in particolare, pianga due volte. La prima, al suo arrivo, a causa di servizi inadeguati, di un'organizzazione insufficiente o di ritmi di vita talvolta caotici. La seconda quando parte perché le bellezze artistiche, il calore delle persone, i profumi delle campagne, i colori di spiagge e mari incantano e toccano il cuore.

Ecco, se potessi oggi vedere realizzato un desiderio vorrei che queste persone arrivando qui trovassero, accanto a quanto di meraviglioso rende indimenticabili questi luoghi, una terra da subito affascinante. Una terra capace di mostrare le proprie progettualità e i propri obiettivi attraverso i sogni dei propri giovani e degli studenti più brillanti.

Ragazze e ragazzi che devono riscoprire un futuro fondato su quel merito che hanno deciso di conquistarsi, attraverso curiosità nell'apprendimento, senso di responsabilità, coraggio nel mettere in pratica i progetti e difendere le proprie scelte.