



“IL LAVORO, LA PASSIONE DEL FARE

Dalla Bottega del Rinascimento all’Intelligenza artificiale”

Convegno Nazionale 2026

Firenze, 21 marzo 2026

Intervento conclusivo di **Ugo Salerno**

Presidente Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

Buongiorno a tutti.

Fatemi iniziare con i ringraziamenti al Gruppo Toscano perché questo Convegno finora ha dimostrato di valere la partecipazione di tutti voi. È un Convegno che ha visto una partecipazione straordinaria e questo non è dovuto soltanto alla bellezza di Firenze ma, secondo me, al tema e a come è stato organizzato.

Complimenti quindi a Cesare Puccioni, che è l’anima dell’organizzazione di questo Convegno.

Grazie all’Istituto di Scienze Militari Aeronautiche che ci ospita, magnifico e interessantissimo; poi ne vedrete un’altra parte, quando ci sposteremo per la colazione. È definito “l’Ateneo del Volo”; c’è un Liceo bellissimo, che è uno dei tre licei militari insieme alla Scuola Militare Nunziatella e alla Scuola Navale Militare “Francesco Morosini”, che forma dei ragazzi che non hanno soltanto una formazione di scuola secondaria ma molto più completa.

Grazie molte ai rappresentanti delle Istituzioni, stamattina li ho ringraziati personalmente. Grazie a tutti i relatori che hanno voluto aiutarci e arricchire questo incontro: il Professor Bianchi, la Professoressa Acidini, il Dottor Cavalli, il Presidente de Bortoli, la Dottoressa Sabbadini, la Professoressa Caputo e il Professor Siciliano.

Grazie a tutti i Cavalieri del Lavoro che hanno partecipato e animato un incontro dal tema importantissimo.

Per me è un Convegno particolarmente importante perché si tratta del primo Convegno in cui io rivesto il ruolo di Presidente della Federazione. È un ruolo che ovviamente rivesto con grande senso di responsabilità, anche perché chi mi ha preceduto, Maurizio Sella, al quale tutti quanti siamo legati e al quale tutti quanti siamo grati per quello che ha fatto, è stato un Presidente di grandissimo livello e nella cui continuità spero di svolgere un lavoro non altrettanto buono ma soddisfacente.

Discutiamo a Firenze il tema del lavoro. Tutti quanti noi in questa sala amiamo l'Italia, siamo orgogliosi di essere italiani, ma questo non ci esime dal verificare quali siano i problemi, proprio per amore del nostro Paese, perché noi vogliamo che il nostro Paese abbia sempre più successo.

Essere a Firenze è importante perché, partendo dalle radici della nostra cultura, il lavoro e il futuro avranno successo soltanto se ci rendiamo conto del grandissimo passato che abbiamo avuto e che dimostra come la nostra nazione, relativamente piccola rispetto al mondo, è capace di eccellere in tutti i settori in cui si cimenta.

Se noi analizziamo i problemi, lo facciamo per amore di questo Paese e perché ci crediamo.

Abbiamo iniziato con il Presidente della Repubblica Mattarella, che ci ha sottolineato come il lavoro cambia e cambierà ancora e abbiamo poi proseguito con le tre tavole rotonde. Ovviamente non vi faccio il riassunto delle tre tavole rotonde, ma vorrei fare però un paio di commenti.

L'Italia continua ad avere e a seguire la tradizione del nostro passato, del Rinascimento, con artisti straordinari. Il brand Made in Italy è uno dei brand più importanti e apprezzati al mondo. Di questo dobbiamo essere orgogliosi, questo è un supporto per il nostro futuro.

A proposito di etica: noi siamo Cavalieri del Lavoro. Il motivo per cui siamo stati nominati Cavalieri del Lavoro non è perché abbiamo fatto le aziende che hanno fatto più profitto. Le nostre aziende hanno avuto successo, ma il punto importante è che le nostre aziende hanno avuto successo in maniera etica, con noi che abbiamo posto una grandissima attenzione verso quella che è la responsabilità sociale di un imprenditore. È questo quello che ci distingue da altri imprenditori che non sono Cavalieri del Lavoro e che non hanno impostato la loro strategia tenendo conto anche dell'etica.

Vi devo dire una cosa, che in qualche modo io ho seguito e ho studiato un pochino, e cioè che essere un'azienda etica è un grandissimo investimento. Le aziende che hanno maggiore attenzione verso gli stakeholder sono quelle che hanno i migliori risultati economici.

Facciamo quindi un bell'investimento, siamo etici. Lo facciamo perché ci conviene o perché siamo brave persone? Lo facciamo per tutte e due le cose ma, sicuramente, l'etica è fondamentale ed è il fondamento del motivo per cui noi siamo Cavalieri del Lavoro.

Arriviamo alla seconda tavola rotonda. Ferruccio de Bortoli ha sottolineato in più di un'occasione – non soltanto oggi ma anche nei suoi articoli di fondo che tutti noi leggiamo con grandissima attenzione – come quella dell'emorragia dei giovani,

dell'uscita, della perdita dei talenti di coloro che abbiamo formato, dall'Italia sia forse oggi una delle prime emergenze della nostra nazione.

Nell'ultimo anno hanno lasciato l'Italia 78mila giovani con una formazione alta, molto elevata, essenzialmente universitaria o magari di ITS. Questi 78mila giovani si uniscono agli altri circa 630mila usciti dall'Italia dal 2011 al 2024.

Dimentichiamoci il costo che abbiamo sostenuto per formarli che, secondo me, non è il problema maggiore: è stato un investimento che abbiamo perso. Quello che noi stiamo perdendo in questo modo è il futuro della nostra nazione perché questi ragazzi dovrebbero essere la classe dirigente dell'Italia e non possiamo permetterci di perderli.

Io non demonizzo il fatto di andare all'estero, ci mancherebbe, anzi se i giovani hanno interesse nel fare un'esperienza all'estero, ben venga, perché poi ritorneranno più completi, più formati. Ma devono ritornare e noi dobbiamo dare loro la possibilità di ritornare.

Per questo credo che dobbiamo farci un esame di coscienza sui motivi che spingono i giovani andare all'estero e a non tornare. Ci sono state una quantità di analisi, di verifiche, c'è uno studio fatto dal CNEL recentemente, che sottolinea anche quali sono le motivazioni. La cosa, non dico sorprendente ma importante, è che la prima motivazione per la quale i giovani vanno via non è quella economica, anche se quella economica è vicinissima, ma è la sfiducia nel loro futuro, la sfiducia nel poter trovare un percorso di carattere professionale, di carriera, nella nostra nazione. Questo da che cosa dipende? Dipende da qualcosa che i giovani osservano, ma noi osserviamo altrettanto.

Noi abbiamo due zavorre molto grandi, secondo me. Uno è il nostro sistema normativo. Tante volte ce la prendiamo con la burocrazia, i burocrati sono lenti, eccetera. *Burocrazia* non è una cattiva parola, ma è la struttura portante di una nazione. Non è il problema principale.

Il problema principale sono le competenze legislative concorrenti, che comportano una concorrenza di responsabilità incredibile per ogni iniziativa. Voi sapete benissimo, e qui Maurizio Marchesini come Confindustria credo che l'abbia sottolineato molte volte, quanto tempo ci vuole, quante organizzazioni dobbiamo mettere insieme per avviare un'iniziativa. Questo lo sanno anche i nostri ragazzi, ciò magari li spinge a dire: *se devo fare un'impresa magari me ne vado da un'altra parte perché qui ci posso mettere troppo tempo*. Lo spirito imprenditoriale che potrebbe esserci quindi, in parte viene limitato da questo.

C'è un'altra cosa importante, è quella delle dimensioni delle aziende. Qui vorrei fare un commento su quello che ha detto Aram Manoukian. Aram, tu hai fatto l'esempio della tua azienda, che è un'azienda virtuosa perché sta pensando a come trattenere i suoi giovani, a come valorizzare i suoi lavoratori. Ma la tua azienda è un'azienda che realizza 150 milioni di fatturato. Quando parlo di piccole aziende, del nanismo delle aziende italiane, non parlo delle aziende da 150 milioni di fatturato, neanche di 100 milioni, arriviamo a 50 milioni con le aziende piccole e medie.

Queste aziende, che io rispetto enormemente, non hanno la possibilità di investire in innovazione, di investire in ricerca, di investire in sviluppo, di fare crescere il management perché molto spesso il management non ci si avvicina neanche perché sa che non ha delle opportunità.

Questo è un sistema che noi dobbiamo incentivare, non vorrei mai usare il termine combattere perché noi siamo tutti insieme, dobbiamo incentivare a migliorare, dobbiamo immaginare che queste aziende devono crescere.

Come possono crescere? O unendosi – vuol dire che qualcuno invece di essere il proprietario sarà azionista di un'azienda più grande, più produttiva – oppure creando delle filiere particolarmente efficaci che permettano, nell'ambito della filiera, di fare quegli investimenti che ci mancano. Se noi riusciamo a fare

investimenti in ricerca, sviluppo e in impianti, noi miglioreremo la nostra produttività.

Questo è il problema dell'Italia. L'Italia ha una crescita di produttività o ha una situazione di produttività più bassa dei competitor, anche dei competitor europei; questo non perché i nostri lavoratori siano meno bravi o meno seri, ma perché noi investiamo molto meno in innovazione e in impianti.

Su questo dobbiamo cercare di spingere, di creare una filosofia che faccia capire che, come avete già detto voi, piccolo e bello non funziona più perché il mondo è globale, la competizione è globale e noi non possiamo pensare di competere, a meno che non si tratti di una nicchia minuscola, ma le stesse nicchie poi scompaiono perché la globalizzazione, l'informazione, fa in modo tale che tutti sappiano tutto e quindi se c'è una nicchia molto interessante attira rapidamente anche altri soggetti. La cosa importante è cambiare una certa filosofia. L'orgoglio di aver costruito un'azienda deve continuare anche se si diventa azionisti di un'azienda più grande, è l'orgoglio di aver partecipato a un'organizzazione più grande, ma è quello che consente ai giovani di capire che in Italia potranno trovare sicuramente opportunità di crescita. I giovani ci guardano, i giovani lo sanno, non ce lo dobbiamo dire soltanto tra di noi perché dobbiamo fare capire loro che invece una filosofia sta cambiando.

Abbiamo anche un altro tema particolarmente pesante, che è quello dell'incertezza del diritto, ma su questo non voglio andare.

Dobbiamo quindi offrire migliori condizioni retributive, dobbiamo offrire l'opportunità di carriera, dobbiamo offrire anche la possibilità alle donne di competere con gli uomini, non diventando degli uomini. Sono assolutamente d'accordo che le differenze ci devono essere, altrimenti perdiamo una ricchezza

enorme. Se noi pensassimo di avere donne che sono uguali agli uomini e veramente le riuscissimo a convincere ad essere così, perderemmo un valore enorme.

Le donne sono donne e hanno caratteristiche di pensiero, di equilibrio, che sono diverse da quelle degli uomini, non sono né migliori né peggiori, ma per poter utilizzare queste caratteristiche dobbiamo dare la possibilità a queste nostre colleghe, compagne, amiche, di competere con noi.

Tonia prima diceva: io mi faccio la domanda sul perché nelle redazioni fanno carriera soltanto le donne che non hanno figli? Tonia, tu conosci la mia azienda, conosci anche le persone che ci lavorano, io vedo che, se ci si fa attenzione, possono fare una carriera altissima anche le persone che hanno figli. Bisogna volerlo, bisogna impegnarsi. Non voglio contestarti, voglio dire che si può fare, basta pensarci, basta fare dei piccoli investimenti che aiutino le donne a poter gestire il ruolo molto pesante che spesso carichiamo su di loro e che spesso noi uomini non comprendiamo, che deve essere ripartito e non può essere scaricato soltanto su un genere.

Intelligenza artificiale. Abbiamo sentito dei discorsi ovviamente interessantissimi. Siamo preoccupati? Mah, credo che tutte le volte che abbiamo a che fare con una tecnologia nuova, specialmente con una tecnologia così potente, dobbiamo essere preoccupati. Questo non vuol dire che la combattiamo, vuol dire che dobbiamo essere attenti, prudenti e consapevoli quando la utilizziamo. È chiaro che ci sono tante preoccupazioni e tanti dubbi.

Riprendo quello che diceva Franco Bernabè: non è affatto detto che certi modelli che stiamo vedendo, oggi siano dei modelli che in tempi medi abbiano veramente successo perché dal punto di vista economico non stanno in piedi e non stanno in piedi neanche dal punto di vista della correttezza, perché se io vado a

scaricare dei libri da un sito pirata, in qualche modo poi qualcuno, non necessariamente un europeo, ci farà caso e ne chiederà conto.

Sicuramente, però, siamo sul bordo di un cambiamento. Ne parlavo giorni fa con qualcuno di Gartner (multinazionale nel settore della consulenza strategica, *ndr*) che, secondo me, anche in questo mondo è un analista importante, e che ci dice che noi siamo di fronte a un fortissimo cambiamento.

Intanto noi stiamo vivendo in una realtà in cui cominceremo a vedere le macchine che vendono e comprano dalle macchine, cioè stiamo incominciando a uscire dall'intervento umano in certe operazioni e lo stiamo trasferendo alle macchine. Questi sono interventi di livello più basso, l'intelligenza artificiale ci deve aiutare a liberarci da quello che è ripetitivo e ad ampliare la capacità di offrire il meglio della nostra intelligenza, il meglio delle nostre capacità.

Dobbiamo essere preoccupati? Se sentiamo quello che dice Jensen Huang, quindi Nvidia, che, come sottolineavano prima, è l'unico che per ora ha realizzato profitti consistenti con l'intelligenza artificiale, lui dice: *“La mia società sarà la più grande piccola azienda al mondo, noi avremo 50mila dipendenti e 100 milioni di agenti”*.

Io non credo a questa proporzione, però sicuramente l'intelligenza artificiale agentica, se andrà avanti, ci aiuterà credo. Sempre che sia governata dall'uomo, sempre che gli agenti svolgano funzioni che non sostituiscono il cervello e che non sostituiscono l'innovatività, l'indipendenza e la decisione.

Io credo in un'intelligenza artificiale che ci offra una quantità di opportunità o di scelte. Se noi usiamo l'intelligenza artificiale in settori che sono per esempio strategici – ci sono dei sistemi che stanno lavorando su questo – il sistema ci deve portare a un ampio numero di scelte e a quello che è l'impatto di queste scelte.

La scelta finale, però, la deve fare l'uomo, non la può fare la macchina, altrimenti poi ci troviamo di fronte alla possibilità di avere degli errori veramente gravissimi.

A questo punto credo che possa arrivare alla chiusura. Devo dire una cosa: noi siamo tutti insieme e discutiamo ma, secondo me, noi discutiamo non tanto nel nostro interesse personale, discutiamo dell'interesse delle nostre aziende, non nel nostro interesse come individui. Noi abbiamo fatto un bel pezzo di strada, alcuni di noi un po' più lungo, alcuni un po' più breve ma ne abbiamo fatto un bel pezzo. Queste considerazioni e questo impegno devono essere diretti verso i giovani, perché sono loro che devono percorrere questa strada ed è verso di loro che dobbiamo orientare il nostro impegno.

Abbiamo parlato della conoscenza. Qui ho alle spalle due figure: una è Leonardo da Vinci, secondo me, il genio mondiale dell'innovazione, ce lo possiamo dire con certezza, è un italiano ed è stato il più grande innovatore probabilmente mai esistito; dall'altro lato abbiamo Galileo Galilei, che invece è stato un genio del pensiero critico, gli ha creato qualche grattacapo questa cosa, lo sappiamo, ma è stato veramente un genio del pensiero critico. I due sono stati uniti da che cosa? Dal valore della conoscenza, che è quello che ci permette di mettere insieme l'innovazione col pensiero critico. L'innovazione senza pensiero critico è un pericolo, il pensiero critico senza l'innovazione non serve a niente, i due insieme sono la forza che fa crescere il mondo.

Allora vorrei concludere pensando proprio a quello che è la conoscenza. Abbiamo iniziato col Presidente della Repubblica, voglio chiudere col Presidente della Repubblica. Un paio di giorni fa ha ricevuto una laurea *honoris causa* all'Università di Salamanca, che è una delle università più antiche al mondo.

Intanto vi suggerisco, se ne avete voglia ma vale la pena, di leggere la sua *Lectio Magistralis*: magnifica, in particolare, per quello che riguarda la cultura europea, bellissima, in generale, per il respiro che ha.

Il Presidente Mattarella, non dico ci sorprende perché tutti quanti ne abbiamo una grandissima stima, ma ci richiama molto spesso a pensieri che sono di grandissima apertura e di grandissimo respiro.

Il Presidente Mattarella ha chiuso la sua Lectio Magistralis con queste parole rivolte ai giovani: *“Nella conoscenza troverete strumenti per esercitare l’indispensabile spirito critico. Vi darà la forza di essere quel vento che non conosce confini, come è proprio della conoscenza. Il vento di cui il mondo ha bisogno”*.

Grazie.