



**AMCHAM ITALY**

**OSSERVATORIO INDUSTRIA 4.0**





# American Chamber of Commerce in Italy

## **Gruppo Bracco: “In un periodo così straordinario abbiamo accelerato la digitalizzazione e fatto spazio a nuove idee per il futuro”**

Azienda presente in 110 Paesi nel mondo con un fatturato di 1,5 miliardi di euro e oltre 3.600 dipendenti, di cui circa il 50% donne e 207 ricercatori, il Gruppo Bracco è un colosso che ha puntato sulla ricerca nella diagnostica per immagini: dal 1981, anno in cui l'azienda ha sintetizzato il primo del mezzo di contrasto non ionico, lo Iopamidolo, all'acquisizione della Squibb Diagnostics con l'apertura dei mercati americani, fino al recente acquisto della Blue Earth Diagnostics, biotech di Oxford specializzata nella diagnostica oncologica, la strada è stata segnata da un impulso innovativo. Nella sede storica di Lambrate a Milano, dove passato, presente e futuro sembrano convivere in modo armonico e coerente, incontriamo Gianni Burba, Operational Excellence Director di Bracco Imaging Spa.

### ***In questo periodo segnato dall'emergenza Covid, in che modo l'innovazione è venuta in aiuto dei vostri processi?***

È proprio l'innovazione ad averci permesso di continuare a lavorare in modo continuativo: da subito abbiamo introdotto per i dipendenti in ingresso il monitoraggio della temperatura, la verifica che la mascherina venisse indossata e la verifica della prenotazione della postazione attraverso l'utilizzo di un totem posizionato all'ingresso. In questo periodo di Smart Working è stata vincente la nostra scelta di dematerializzare la documentazione e di introdurre la firma digitale grazie all'implementazione di un workflow per contratti e accordi. Per quanto riguarda l'attività operativa, le produzioni hanno beneficiato di un buon livello di automazione che associato alla implementazione di nuove procedure legate alla gestione dell'emergenza Covid ha facilitato il distanziamento personale. Nell'ambito invece del Marketing e delle vendite, abbiamo organizzato subito una serie di Webinar mirati a supportare i nostri clienti durante il Lockdown. Non solo: abbiamo trasformato una serie di eventi in momenti virtuali. Questa situazione del tutto straordinaria ha accelerato l'implementazione di modalità operative digitali e ha generato nuove idee per il futuro.

### ***Come si esprime all'interno della vostra azienda Impresa 4.0? In che modo ha migliorato le vostre attività? In che modo l'introduzione di queste logiche ha migliorato le vostre attività?***

Abbiamo mosso i primi passi verso le applicazioni Impresa 4.0 già qualche anno fa. La curiosità iniziale ha lasciato il posto alla consapevolezza che ci trovavamo di fronte ad una grande opportunità. Grazie a questa Rivoluzione Industriale abbiamo sfruttato la conoscenza che negli anni avevamo maturato su metodologie che già miravano ad aumentare l'efficienza e la qualità dei nostri processi. Abbiamo quindi effettuato delle mappature del valore sulla base delle quali abbiamo implementato in maniera chirurgica le tecnologie che Impresa 4.0 mette a disposizione. La grande forza di queste tecnologie? Rispondono in maniera puntuale a problemi concreti e ciò le rende attraenti e versatili. Qui in Bracco il concetto di Impresa 4.0 si traduce nel creare valore per i nostri clienti e per i pazienti che utilizzano i nostri mezzi di contrasto. Su Impresa 4.0 e digitalizzazione ci stiamo muovendo su quattro assi: Customer Experience and Digital Marketing, Produzione (più in generale Operations), Ricerca e Sviluppo e Organizzazione attraverso un reshaping delle competenze. Faccio qualche esempio: ad oggi nei maggiori siti produttivi, grazie all'infrastruttura informatica già presente, abbiamo potuto sperimentare soluzioni in cui le informazioni relative ai lotti di prodotto finito e materie prime vengono condivise in tempo reale tra Logistica, Controllo di Qualità e Produzione, evitando carta, tempo-uomo, possibili errori, velocizzando i processi. In ambito di Ricerca e Sviluppo stiamo studiando applicazioni di Machine Learning per estrarre dati da immagini provenienti da procedure fatte con i nostri mezzi di contrasto, in modo da supportare al meglio i clienti nelle diagnosi: nelle immagini e nei dati che raccolgono c'è infatti molto più valore di quanto si possa pensare. In questo contesto recente mente è nato un progetto del Centro diagnostico italiano in collaborazione con Bracco Imaging chiamato *AI-for-COVID Imaging Archive*: un'innovativa piattaforma già on line e a disposizione della comunità scientifica internazionale. Uno strumento prezioso, basato sull'intelligenza artificiale applicata all'imaging diagnostico, che permette a medici e operatori



## American Chamber of Commerce in Italy

sanitari di comprendere in anticipo il decorso della malattia nei pazienti colpiti da COVID-19 migliorando così il triage in ospedale e consentendo terapie personalizzate e più tempestive.

La strada che abbiamo intrapreso ci porterà a guardare l'azienda con occhi diversi e a trovare nuove opportunità per migliorare prodotti e processi.

***Nel 2020 Ayming ha pubblicato il Barometro Italiano dell'Innovazione che ha evidenziato come il 72% delle aziende definisca l'innovazione un aspetto essenziale per la competitività, ma è emersa anche una discrepanza tra la percezione e le risorse effettivamente stanziare: il 50% del campione analizzato investe in R&S una cifra inferiore al 3% del fatturato. Quali sono, secondo lei, le maggiori resistenze verso un definitivo cambio di passo nei confronti dell'innovazione? Come risponde a questa sfida la vostra azienda?***

La Ricerca e l'Innovazione sono nel DNA del Gruppo Bracco che investe annualmente una cifra consistente in R&D, pari a circa il 10% del fatturato, attualmente gestisce otto Centri di Ricerca nel mondo e possiede un "capitale" brevettuale di 2200 brevetti. Oggi il cambio di passo che l'Innovazione ci ha posto di fronte è probabilmente il più ambizioso e sfidante che l'uomo si sia trovato ad affrontare negli ultimi duecento anni. Se si tiene presente che tra una Rivoluzione Industriale e l'altra i tempi si sono progressivamente accorciati - tra la prima e la seconda sono intercorsi più di cento anni, ne sono passati circa quaranta fra la terza e la quarta - di questo passo la quinta Rivoluzione Industriale la potremmo vedere entro i prossimi vent'anni. All'uomo viene chiesto di imparare ed innovare sempre più velocemente. Il maggior ostacolo che vedo sulla strada per l'Innovazione è quello delle competenze. Su questo fronte la nostra azienda sta investendo molto: oggi abbiamo sia giovani con competenze orientate alle nuove tecnologie che una popolazione aziendale più matura con una forte competenza sui nostri prodotti e processi. Credo che il segreto sia quello di coniugare queste due anime per creare le giuste sinergie. Un'altra difficoltà è data dall'accesso ai dati: in alcuni casi ci si trova davanti a resistenze ad accedere ai dati oggettive (in particolare legate alla protezione di quelli sensibili) o culturali. Senza contare che, per alcune applicazioni, ci troviamo di fronte ad un panorama di dati destrutturati (ovvero in diversi formati). I dati saranno le più importanti "materie prime" in futuro, per cui, facilitare la loro fruizione è una delle sfide maggiori che stiamo affrontando.

***Quali sono stati gli investimenti fondamentali in ottica Impresa 4.0 che hanno segnato un punto di svolta per l'azienda negli ultimi anni?***

Ritengo che i due principali investimenti abilitanti e propedeutici all'introduzione delle applicazioni legate all'Impresa 4.0 siano stati essenzialmente due: il primo è sulle persone; come dicevamo, disporre di personale di valore, con competenze orientate alle nuove tecnologie è una condizione necessaria per iniziare un percorso verso Impresa 4.0, il secondo è quello sull'informatizzazione dei nostri processi. Tale investimento, oltre a fornire un beneficio nell'immediato, ci ha consentito di avere a disposizione una base dati straordinaria a cui attingere.

***Quali saranno i prossimi passi in termini di investimenti in innovazione tecnologica che avete in programma nel prossimo futuro? Quali settori dell'azienda andranno a toccare?***

Continueremo ad investire sulle risorse, al fine di avere le giuste competenze e poter fare i passi successivi; dal punto di vista tecnologico i fronti sono diversi: riguardo ad Operations, l'aspirazione è di completare da una parte la Digitization (ovvero di convertire le informazioni provenienti dai nostri processi in formato digitale), dall'altra essere in grado di utilizzare al meglio i dati in formato digitale per migliorare le nostre performance grazie alle nuove tecnologie. L'ambizione è quella di avere dei processi che lavorino attraverso apparecchiature interconnesse tra di loro e con i tecnici e - dove possibile - gestite da algoritmi di intelligenza artificiale. Dal punto di vista del Marketing e vendite abbiamo iniziato un Digital Journey che intendiamo sviluppare per migliorare sempre di più il servizio che possiamo fornire ai nostri clienti - anche attraverso soluzioni integrate - e continuare lo sviluppo dell'analisi delle immagini provenienti da procedure effettuate con i nostri mezzi di contrasto per fornire ai clienti un servizio di supporto sempre



## American Chamber of Commerce in Italy

più affidabile nella diagnosi. In ambito più strettamente R&D continueremo a lavorare per mettere a disposizione dei nostri clienti soluzioni sempre più complete, che includano strumenti software di valorizzazione dell'informazione diagnostica estraibile dalle procedure effettuate con i nostri mezzi di contrasto. In generale iniziative in questa direzione stanno nascendo in tutta l'azienda, probabilmente nei prossimi anni vedremo una Bracco molto diversa dal passato anche se fortemente salda e incentrata sui suoi valori.

***Fra le parole che più ricorrono nelle agende di governi ed imprese di tutto il mondo troviamo “economia circolare”, “sostenibilità” e “transizione green”. A queste si aggiunge il tema centrale di quest’anno, ovvero la “sicurezza sanitaria”. Come vi state comportando in questi ambiti?***

L'azienda è fortemente impegnata ad affrontare le sfide ambientali: riduzione dei consumi energetici, miglioramento dell'efficienza energetica, gestione efficiente dell'acqua e promozione dell'economia circolare. Da più di 20 anni l'azienda pubblica il Rapporto Ambientale, dove rendiconta e comunica i propri sforzi in questo ambito. Molti sono i traguardi che abbiamo raggiunto in questi anni, basti pensare che nel 2019 più di 31 MWh sono stati prodotti internamente da impianti fotovoltaici, nei nostri stabilimenti di Ginevra e Montreal la totalità dell'energia elettrica acquistata proviene da fonti rinnovabili ed è certificata con Garanzie di Origine. Notevoli anche i nostri sforzi per migliorare l'efficienza dei nostri processi di recupero di materie prime e solventi che in molti casi raggiungono rese pari al 98-99%. Negli ultimi anni abbiamo focalizzato i nostri sforzi anche nel riuso del packaging e degli imballaggi per esempio riutilizzando i fusti utilizzati per trasportare i nostri principi attivi. Per diffondere ed incentivare le Best Practices all'interno del Gruppo, nel 2017 è stato istituito il Bracco HSE Awards, riconoscimento ai migliori progetti per la sostenibilità ambientale, la salute e la sicurezza negli stabilimenti di tutto il mondo. I progetti selezionati vanno oltre le normative di legge e le policy aziendali in materia HSE e confermano l'impegno delle persone Bracco nel miglioramento continuo. Dal 2017 a oggi, il Gruppo ha ricevuto 60 progetti globali. Per quanto riguarda l'emergenza Covid, abbiamo da subito attivato un comitato di crisi e una task force con il compito di monitorare costantemente gli sviluppi della situazione generale e di intraprendere quotidianamente le azioni necessarie: dall'emanazione di precise procedure per la protezione alla condivisione, informazione e formazione. In dettaglio, riguardo la sicurezza sanitaria ci siamo mossi in modo preventivo, adottando per tutti i dipendenti delle procedure chiare mirate a garantire il distanziamento sociale, l'utilizzo di DPI - allineandoci a quanto disposto dai vari decreti - mantenendo una forte vigilanza sull'osservanza delle regole. Abbiamo inoltre intrapreso delle iniziative relative alla diagnostica su base volontaria dando la disponibilità a far effettuare test sierologici e tamponi avvalendoci del CDI. Gli European Responsible Care Awards promossi dal Cefic, l'European Chemical Industry Council, premiano l'impegno per la salute, la sicurezza e l'ambiente delle aziende chimiche e delle loro federazioni. L'edizione 2020 ha premiato 16 progetti tra cui quello presentato da Bracco “Taking Care in COVID-19 Times”. Inserito nella categoria “Protezione del posto di lavoro e delle persone”, il progetto di Bracco ha ricevuto dalla giuria internazionale una lode speciale.

***Nel 2020 abbiamo assistito a cambiamenti radicali nell'ambito del Credito d'imposta che, da quest'anno, include anche tutti gli investimenti relativi all'Innovazione Tecnologica, alla Digital Transformation e al Design. Crede che questo tipo di misura potrebbe spingere le aziende più refrattarie ad innovarsi?***

Credo che il Credito d'Imposta sia uno strumento valido per incentivare l'Innovazione Tecnologica, anche perché è una modalità che prevede procedure veloci che danno una maggior sicurezza nel ricevere l'agevolazione, quindi un meccanismo molto efficace in particolare per Start up e PMI, ma anche per la grande industria che crede e continua ad investire in Innovazione. Penso che questo sia uno dei motivi per cui il Ministero dello Sviluppo Economico abbia fortemente puntato su questo; ha incrementato il Credito di Imposta dal 12 al 20% per investimenti in R&S, si punta inoltre su beni immateriali (software) non necessariamente legati al 4.0 ma funzionali alla digitalizzazione e alla formazione. Detto questo, oggi



## American Chamber of Commerce in Italy

il 70% delle imprese nel mondo sono in fase di transizione verso la Quarta Rivoluzione Industriale, insomma, credo che, in generale, l'Innovazione non si fermi; per cui anche i più refrattari saranno obbligati ad innovarsi per essere competitivi.

*Al di là di tutte le agevolazioni e degli incentivi fiscali su chi fa innovazione più tradizionale, il governo sta lavorando ad un Piano Impresa 4.0 Plus che sarà rivolto a chi utilizza tecnologie di frontiera come l'Intelligenza Artificiale, il Quantum Computing, la Blockchain e a chi userà le tecnologie digitali per ottenere degli obiettivi che riguardano ad esempio la sicurezza sul lavoro (affrontare il tema del distanziamento sociale nelle linee produttive), la transizione verde, o chi si concentrerà non nell'innovazione dei processi ma nell'innovazione dei prodotti. La sua azienda come si pone rispetto a questo tipo di innovazione di frontiera?*

La nostra azienda sta cogliendo alcune di queste opportunità, prima le parlo dell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, di come l'azienda abbia fatto sua la continua attenzione all'ambiente e di come, anno dopo anno, stia lavorando in questa direzione. Per quanto riguarda il Quantum Computing e la Blockchain, attendiamo un maggiore consolidamento di tali tecnologie: in futuro potrebbero trovare delle applicazioni interessanti nel nostro settore e quindi le teniamo costantemente monitorate. In generale Bracco ha sempre fatto dell'Innovazione uno dei suoi pilastri e continuerà in questo senso, sviluppando persone e implementando tecnologie che possano contribuire a generare valore in modo sostenibile e competitivo.