

**Eventi/1.** Giovedì 9

## Industria 4.0 fa tappa a Bologna

**L**a trasformazione digitale è un'opportunità per le Pmi di cambiare il modello di business e crescere sui mercati. Per conoscere i progetti di Industria 4.0 Il Sole 24 Ore organizza la terza tappa del "Viaggio nell'Industria 4.0", che si terrà, giovedì 9 novembre, a Bologna con l'obiettivo di fare il punto sulle prospettive della digital transformation. All'incontro, presso la sede dell'Opificio Golinelli, in via Paolo Nanni Costa 14, interverranno, tra gli altri, Stefano Bonaccini, presidente Regione Emilia Romagna; **Alberto Vacchi**, presidente Confindustria Emilia; Virginio Merola, sindaco di Bologna; Giorgio Tabellini, presidente della Cdc di Bologna.

L'ultima tappa del ciclo di incontri sarà a Monza il prossimo 21 novembre.

La partecipazione è libera e gratuita previa iscrizione. Per maggiori informazioni e per registrarsi:

**<http://eventi.ilsole24ore.com/viaggio-industria>**



# Fico, il tempio del cibo e Bologna batte Lione

Emilio Marrese

**L'**acronimo, Fico, sta per Fabbrica Italiana Contadina: la Disneyland del cibo, il più grande parco agroalimentare del mondo. Verrà inaugurato il prossimo 15 novembre con un investimento di 120 milioni di euro realizzato a tempi record: 4 anni per attrezzare e allestire un'area di dieci ettari nella prima periferia bolognese.

a pagina 24



## Ecco Fico Eataly World la Disneyland del cibo di alta qualità

Emilio Marrese

**Bologna**

**L'**ultima scommessa in tavola si chiama Fico, acronimo di Fabbrica Italiana Contadina: la Disneyland del cibo, il più grande parco agroalimentare del mondo che verrà inaugurato dal premier Gentiloni il prossimo 15 novembre nella prima periferia bolognese. Un'area di dieci ettari sulla quale sono stati investiti 120 milioni di euro, di cui una metà cash e l'altra in terreni pubblici: denaro istituzionale (fondi di previdenza e coop) e marchio Eataly, se si vuole sintetizzare brutalmente l'operazione. Il parco tematico si chiama infatti anche Eataly World e l'artefice-ariete del progetto è Oscar Farinetti, che ha appena annunciato l'intenzione di entrare in Borsa e piantato la sua bandierina anche a Los Angeles (dodicesimo store oltre confine della sua catena e trentottesima apertura in dieci anni dalla prima a Torino).

Fico Eataly World - realizzato nel giro di quattro anni dall'idea nata per rilanciare la sottoutilizzata area del centro agroalimentare bolognese - ha battuto sul tempo Lione che aprirà nel 2019 la sua Cité Internationale de la Gastronomie, analoga impresa da ben 240 milioni di euro nell'ex ospedale di carità dell'Hôtel-Dieu con l'ambizione di fare della città di Bocuse la capitale mondiale della gastrono-

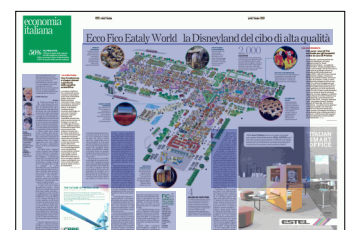
mia. «Credo che sia un record internazionale - vanta Farinetti - realizzare un centro di questa portata in quattro anni, dall'idea all'apertura. Avremmo fatto fatica persino negli Stati Uniti».

Il terreno fertile di Fico, invece, è quello che vede il settore agroalimentare italiano - ormai da anni la seconda industria del Paese dopo quella meccanica - in progressiva crescita. Nel 2017 si raggiungeranno i 135 miliardi di fatturato (+144,5% dal 2000) di cui 31,5 miliardi dall'export che ha fatto registrare un alto boom nei primi sei mesi di quest'anno (+9,1%). L'Italia è il decimo paese esportatore del mondo, la seconda potenza agricola dell'Unione Europea, il primo produttore mondiale di vino, il primo produttore di alimenti con marchi di qualità garantita, il primo "terreno" bio d'Europa con 646 mila ettari di superficie agricola biologica.

L'obiettivo dichiarato di Fico è accogliere 4 milioni di visitatori nel primo anno di vita fino a raggiungere i 6 milioni al terzo (di cui due stranieri e 2 italiani non bolognesi). Dagli 11 ai 16 mila ingressi (gratuiti) quotidiani, dalle 10 a mezzanotte, ipotizzando una spesa media a testa di 20-22 euro in tre ore di permanenza minima tra stalle, orti, arene e mense. «Qui sono rappresentati più di 150 imprenditori di tutta Italia, tantissimi dialetti messi assieme. È il recupero dell'identità nella diversità», dice orgogliosa Tiziana

Primori, amministratrice delegata di Eataly World, una pesarese di solida formazione cooperativa che è la mente operativa di quest'avventura.

Ma cos'è Fico? In cosa si differenzia dagli altri megastore gourmet? Oltre a mangiare (45 i punti ristoro dai locali degli chef stellati Beck, Bartolini, Raschi o Bettini fino al bar) e comprare (90 mila metri quadrati di bazar più una quarantina di botteghe), qui si potrà vedere, fare e imparare. L'idea alla base di questa cittadella-mercato della cultura alimentare italiana è mostrare tutto il processo - tranne la macellazione - delle principali sei filiere produttive, dal campo o dal cortile fino al piatto: carne, uova e pesce; lattiero-casearia; cereali; ortofruticola e conserve; bevande & condimenti; dolce. Ci sono 200 animali di varie razze negli allevamenti e circa 2 mila differenti cultivar (varietà di coltivazioni) nei due ettari di campi esterni. Ci sono anche una tartufaia e una serra per gli agrumi, un frantoio,



Peso: 1-5%,24-83%

una macina a pietra, una vasca per la mitilicoltura e un museo con quaranta attrezzi agricoli, praticamente dall'aratro al drone.

Quaranta laboratori artigianali (denominati fabbriche) a vista consentiranno di seguire la lavorazione di pasta, formaggi, salumi e tutte le specialità che hanno reso nota la nostra cucina nel mondo. I visitatori potranno scoprire come si fanno le mortadelle, i salami, il parmigiano, la mozzarella, il pane, gli spaghetti, la birra, i panettoni, i gelati e così via. E potranno anche farlo con le proprie mani, iscrivendosi ai circa cinquanta workshop (a pagamento sul sito [www.eatalyworld.it](http://www.eatalyworld.it)) nelle sei aule didattiche.

«La biodiversità alimentare - teorizza Farinetti - è una meraviglia artistica, per questo mi aspetto moltissimi visitatori per Fico, perché in realtà questa ricchezza non è ben conosciuta né dagli stranieri né dagli italiani e ci sono delle cose da imparare persino per il sottoscritto».

Fico è stato pensato per attrarre le scolaresche italiane ed europee (mezzo milione di studenti l'obiettivo annuo) offrendo loro anche sei aree didattiche multi-

mediali: il fuoco, la terra, il mare, gli animali, la bottiglia e il futuro sono gli argomenti monografici di ciascuna "giostra" interattiva. C'è un'area sportiva coperta per praticare beach volley, paddle, tennis, calcetto e arrampicata, ispirando a pieni polmoni il profumo del vicino laboratorio dolciario. E una libreria con oltre trentamila volumi, non solo specializzati. La Cineteca di Bologna curerà dal canto suo una programmazione di proiezioni in tema.

Poi, l'aspetto business: con un centro congressi da mille posti di capienza massima, ma modulabile fino a cinque spazi da un minimo di 50 posti, e un ristorante Camst da mille coperti attiguo, Fico si propone come scenario per convention aziendali del settore e non.

Perché, infine, a Bologna? Nell'immaginario collettivo la Grassa, appunto, è considerata la capitale della gastronomia italiana: pensate agli inesistenti "spa-

ghetti alla bolognese" presenti in tutti i supermercati del mondo, ma ignoti sotto le Due Torri.



1



2



3

**Oscar Farinetti** (1) fondatore di Eataly.

**Andrea Segre** (2) economista e presidente del Caab di Bologna e della Fondazione Fico.

**Tiziana Primori** (3) ad di Fico Eataly World

**FICO**  
 FABBRICA ITALIANA CONTADINA

Qui sopra, il logo di Fico Eataly World il grande parco agroalimentare di Bologna che aprirà i battenti il prossimo 15 novembre. In alto la mappa del parco

Non sempre in realtà all'altezza della sua fama internazionale (un solo ristorante stellato in città), dal 2009 - e cioè da quando è stata baciata da Ryanair - Bologna sta vivendo un vero exploit turistico, grazie anche al richiamo di tagliatelle, mortadella e gelati (la foto da Bologna più postata sui social nel mondo è quella di un cono gelato, più di tortellini, torri e tette, la formula storica delle tre T). L'anno scorso i turisti sono stati 665 mila (+13%), non male per una città dove fino a pochi anni fa se vedevi uno straniero in piazza Maggiore pensavi che si fosse perso scendendo per sbaglio dal treno tra Firenze e Venezia. Tutta l'Emilia Romagna è sempre più meta di turisti: nei primi sei mesi del 2017 se ne erano contati 17 milioni, prima ancora dell'estate (+7,1%).

Nonostante si tema lo scoppio, prima o poi, della bolla gastronomica, ristoranti, trattorie e bar a Bologna sono aumentati del 47% dal 2009 e oggi ne sono stati censiti addirittura uno ogni 37 abitanti del centro storico. Il clima è dunque assai favorevole, la città - non senza resistenze interne di chi vede con sospetto e fastidio la "grande mangiatoia" -

ambisce a essere anche di fatto la capitale del cibo italiano. In virtù soprattutto della collocazione geografica, che come recitano tutti i sussidiari scolastici del dopoguerra ne fanno uno "snodo stradale e ferroviario strategico". «Ho trovato una regione di gente veloce, intraprendente e dalle decisioni rapide - lusinga Farinetti - Mi secca anche dirlo, da piemontese, ma l'Emilia è in una forma strepitosa».

© SHUTTERSTOCK/ROBERTO VALLA

# 4

## MILIONI DI VISITATORI

È l'obiettivo dichiarato per il primo anno di attività di Eataly World: 4 milioni di visitatori. Di questi un quarto e oltre dovranno essere scolaresche italiane ed europee a cui verrà spiegato e mostrato dal vero tutto il percorso dalla produzione della materia prima alimentare al cibo dimostrando le ragioni e anche i costi della qualità

UN INVESTIMENTO DA 120 MILIONI REALIZZATO IN 4 ANNI BATTENDO SUL TEMPO L'ANALOGO PARCO IN PROGRAMMA A LIONE. APRE IL 15 NOVEMBRE CON I SUOI LABORATORI, EVENTI, RISTORANTI, COLTIVAZIONI E STALLE. TUTTE LE FILIERE DALLA MATERIA PRIMA FINO AL PRODOTTO IN TAVOLA



Peso: 1-5%,24-83%



**MERCATI E BOTTEGHE**  
All'interno di Fico ci sono 90 mila metri quadrati di bazar per fare acquisti. Un'area sportiva coperta permette di praticare beach volley, tennis, calcio e arrampicata

**COLTIVAZIONI E ALLEVAMENTI**  
Oltre alle stalle, alle vasche per gli allevamenti ittici e alle serre ci sono anche tutti i passaggi delle sei grandi filiere alimentari, compresa la carne, tranne la macellazione

**2.000 CULTIVAR**  
La biodiversità sarà rappresentata all'interno del parco agroalimentare da 2 mila differenti cultivar, ossia varietà di specie vegetali, coltivate in due ettari di campi all'interno della struttura. Ci saranno anche 200 animali di varie razze, una tartaruga e una vasca per la mitilicoltura

**DIDATTICA E INFORMAZIONE**  
Per le scolaresche sono state allestite sei aree didattiche multimediali dove gli studenti potranno cimentarsi con le "gioche interattive". La Cineteca di Bologna curerà una serie di proiezioni

**LE FABBRICHE DI FICO**  
Quaranta laboratori artigianali a vista per seguire la lavorazione di pasta, formaggi, salumi e tutte le specialità della nostra tradizione culinaria. Ci sono 50 workshop (questi a pagamento) per imparare a fare provando di persona

**EVENTI E CENTRO CONGRESSI**  
Per il business c'è un centro congressi che può ospitare un massimo di mille posti ma la struttura è modulare e può offrire cinque spazi da un minimo di 50 posti ciascuno

**RISTORANTI CHIOSCHI E BAR**  
Un ristorante gestito dalla Carnet da mille coperti è accanto al Centro congressi ma ci sono anche 45 punti ristoro di ogni tipo: dai locali degli chef stellati come Beck, Bartolini, Raschi o Bettini, fino ai bar



Peso: 1-5%,24-83%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

CON L'UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE

## Alternanza scuola-lavoro: Unioncamere sigla un accordo

È stato siglato dall'Ufficio Scolastico Regionale e dall'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, un protocollo d'intesa per la promozione dell'Alternanza Scuola-Lavoro.

Il Protocollo con Unioncamere Emilia-Romagna, che va ad arricchire le collaborazioni avviate dall'Ufficio Scolastico Regionale, con soggetti pubblici e privati, per il rafforzamento del rapporto tra scuola e mondo del lavoro, prende avvio nel corrente anno scolastico 2017-2018 in cui l'Alternanza Scuola Lavoro risulta a pieno regime e coinvolge tutti gli studenti dell'ultimo triennio degli Istituti Tecnici, Professionali e Licei per un totale di circa 1 milione e mezzo di studenti sul territorio nazionale e centocin-

quemila in ambito regionale. L'intesa, di durata triennale, risponde anche alle nuove funzioni in materia di orientamento al lavoro attribuite dalla legge di riordino del sistema camerale alle Camere di commercio quali la gestione del Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro e la certificazione delle competenze in contesti non formali. Tra gli obiettivi del Protocollo: la promozione presso le imprese della regione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, lo sviluppo del Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro e la realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro nelle Camere di commercio regionali. Previsti corsi di formazione rivolti a dirigenti e docenti sulle dinamiche locali dell'economia e del mercato del lavoro.



**[BILANCI]**

# BolognaFiere, semestre con risultati oltre le stime

**SCOSTAMENTI IN POSITIVO A DOPPIA CIFRA PER RICAVI E MARGINI. PROCEDONO A TEMPO DI RECORD ANCHE GLI INTERVENTI DI REVAMPING E AMPLIAMENTO: I PRIMI PADIGLIONI SARANNO PRONTI GIÀ PER L'AUTUNNO 2018**

**S**emestrale positiva per BolognaFiere, che con i numeri chiusi al 30 giugno 2017 si conferma nella Top ten europea e fra le maggiori realtà mondiali. Il primo semestre ha infatti chiuso con un trend positivo sui principali indicatori economici evidenziando l'importanza dell'attività della Società per il territorio e per sistema imprenditoriale nazionale, con forti riferimenti anche sul piano internazionale. Il valore della produzione è risultato pari a 70,47 milioni di euro, con uno scostamento del consuntivo rispetto al budget in crescita del 7,6 per cento, per un valore assoluto di circa 5 milioni di euro.



L'ebitda è risultato positivo, pari a 21,49 milioni di euro con uno scostamento, rispetto al Budget, del 15,5 per cento. In crescita anche l'ebit pari a 13,39 milioni con uno scostamento positivo, rispetto al budget, del 19,6 per cento. Trend positivo anche per il risultato prima delle imposte che raggiunge i 15,38 milioni di euro, con uno scostamento rispetto al budget del

16.6 per cento.

Il gruppo spiega che "i primi mesi del 2017 hanno visto concretizzare gli obiettivi pianificati e l'avvio degli interventi strutturali di revamping e ampliamento del Quartiere fieristico che consentiranno, in tempi record, l'utilizzo del nuovo padiglione 29-30 nell'autunno 2018".

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**CASTELNUOVO** INTERVIENE L'ASSESSORE REGIONALE COSTI. SDEGNO ANCHE DI ALLEANZA COOPERATIVE

# «Castelfrigo, situazione grave e intollerabile»

— CASTELNUOVO —  
«UNA SITUAZIONE che non può essere tollerata». Per la Regione quanto sta succedendo a Castelfrigo, ai lavoratori delle due cooperative che operano in appalto per l'impresa Castelfrigo e ora rischiano il licenziamento, è inaccettabile. A parlare è l'assessore alle Attività produttive, Palma Costi (foto): «Come istituzioni continueremo ad agire su più piani: portando avanti il lavoro sulla legalità perché tutte le azioni illecite ed illegali devono essere perseguite; chiedendo al ministero dello Sviluppo economico di svolgere il ruolo di vigilanza che gli è assegnato. Nello stesso tempo il ministero del Lavoro deve farsi parte attiva con gli ispettorati del lavoro per verificare la fondatezza



delle denunce e procedere con sollecitudine nel fare applicare le leggi in vigore». L'assessore — che ricorda la convocazione a breve del tavolo per la salvaguardia occupazionale — sottolinea come sia fondamentale che il Parlamento approvi con urgenza il progetto di legge di iniziativa popolare, volto a prevenire le cooperative 'spurie' e promosso dalle principali centrali cooperative. A questo proposito interviene l'Alleanza delle Cooperative Italiane dell'Emilia-Romagna: «Ci uniamo allo sdegno espresso dall'assessore regionale Costi — dichiarano Francesco Milza, Giovanni Monti e Massimo Mota, rispettivamente presidente e co-presidenti Alleanza delle Cooperative Italiane dell'Emilia-Romagna —. Le due imprese

cooperative coinvolte nell'appalto della Castelfrigo che hanno annunciato la cessazione dell'attività, compromettendo il futuro occupazionale di 127 lavoratori, non solo non appartengono alle nostre centrali cooperative ma non rappresentano in alcun modo il nostro sistema basato sui valori della mutualità e della solidarietà. Queste cooperative spurie, oltre a causare gravi sofferenze e disagi alla forza lavoro interessata, danneggiano tutta la cooperazione emiliano-romagnola. Abbiamo gli anticorpi per reagire ma ci servono anche strumenti legislativi più efficaci». Per questo motivo, aggiungono, «è arrivato il momento di approvare la legge contro le false cooperative che giace da più di un anno al Senato».



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

**IL CASO**

# Bper, primo obiettivo la drastica riduzione dei crediti deteriorati

NEL GIUGNO DI QUEST'ANNO L'NPES RATIO ERA GIÀ SCESO AL 21,1 PER CENTO E IL SUO CALO È PROSEGUITO ANCHE IN QUESTO SEMESTRE. MA È DALL'ANNO PROSSIMO CHE VERRANO PRESE LE AZIONI PIÙ INCISIVE



**Alessandro Vandelli,** amministratore delegato di Bper

L'Amministratore delegato Alessandro Vandelli l'ha detto chiaro e tondo: l'obiettivo per il 2018 è di abbassare ancora il Npes ratio lordo. Un primo calo significativo dell'incidenza dei crediti deteriorati lordi si è già manifestato per Bper nella seconda metà del 2016 e nel 2017, con l'Npes ratio sceso dal 23,5% (giugno 2016) al 21,1% (giugno 2017). È presumibile che un'ulteriore riduzione sia stata e sia in corso di realizzazione nella seconda parte del 2017, ma soprattutto si può ipotizzare in tempi brevi, ovvero nell'arco di 12-18 mesi, un calo rilevante dell'incidenza dei crediti deteriorati lordi.

Tutto questo grazie a una precisa strategia annunciata in parte a inizio agosto, in occasione della semestrale, quando l'amministratore delegato ha messo in evidenza che le risorse patrimoniali pongono il Gruppo Bper "ai vertici tra le banche commerciali italiane (con un Cet1 ratio fully phased al 13,17%, e un Cet1 ratio phased in al 13,38%) e consentono di affrontare una decisa azione di extra-provisioning, con maxi accantonamento da un miliardo per alzare la copertura dei crediti deteriorati".

Quest'azione verrà effettivamente eseguita a inizio 2018, in concomitanza con l'introduzione dei nuovi principi contabili IFRS9. Bper manterrà anche dopo il maxi accantonamento una positiva dotazione patrimoniale e non dovrà registrare impatti negativi sul conto economico. L'aspettativa del management è che questa azione possa favorire un contenimento degli accantonamenti futuri, con riflessi positivi sulla profittabilità del gruppo.

Un altro importante tassello è arrivato pochi giorni fa. Il Banco di Sardegna, principale controllata del Gruppo Bper ha avviato il 20 ottobre 2017 un'analisi in vista di un possibile deconsolidamento di larga parte dei propri crediti classificati a sofferenza (il totale delle sofferenze del Banco di Sardegna ammonta a circa 1,6 miliardi), attraverso un'operazione di cartolarizzazione con emissione di titoli ed eventuale utilizzo della garanzia statale Gacs.

Altre iniziative saranno inserite nell'ambito di un piano Npes di gruppo. Il lavoro sulla qualità del credito non è però un fatto recente, ma prosegue un percorso strategico iniziato nel 2014, che ha ricevuto ulteriore impulso dal piano industriale 2015-2017. Dal 2016, in particolare, è operativa una piattaforma interna di gruppo - la Bper Credit Management - che si occupa di recupero delle sofferenze con risultati efficaci (+50% nel 2017 rispetto all'anno precedente). In prospettiva il 2018 si annuncia dunque come un anno di discontinuità, con interventi incisivi su una porzione molto ampia del portafoglio sofferenze. Sul titolo, in attesa della presentazione dei conti dei nove mesi dopodomani 8 novembre, Bloomberg registra un consensus di "buy" per il 46,2% e di "hold" per il 53,8%, nessun "sell". **(a.bon.)**





[Chi siamo](#) [Contatti](#)


**AUTO-IN** s.r.l. Organizzato FIAT Servizio Assistenza

[Home](#) [Il mio Comune](#) [Viabilità](#) [Cronaca](#) [Economia](#) [Ricostruzione](#) [Lavoro](#) [Scuola](#) [Salute](#) [Motori](#) [Ultime notizie](#)

[Home](#) > [Mirandola](#) > [Start up, a Mirandola il Wave Tour di Confindustria](#)

## Start up, a Mirandola il Wave Tour di Confindustria

Fa tappa il 17 novembre al Tecnopolo TPM di Mirandola "Emilia 4.0 - 1° Wave Tour", un programma sviluppato da dapixel per Confindustria Emilia Area Centro e con la partecipazione di Barcamper Ventures, con l'obiettivo di trovare studenti, startup e aziende innovative nel campo della nuova manifattura digitale e dell'industria 4.0 mettendole in contatto con gli imprenditori e le eccellenze produttive dell'Emilia Romagna.

La competition, completamente gratuita per i partecipanti, si concentrerà su Agritech, Robotica, IOT ed Elettromedicale.

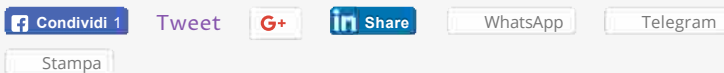
L'iniziativa prevede un percorso di selezione progressivo strutturato in tre fasi: scouting a bordo del Barcamper, l'ufficio mobile di dapixel con cui il team di investimento si sposterà in alcuni luoghi del territorio italiano, per incontrare i team e gli innovatori portatori di idee e progetti interessanti nel campo della nuova manifattura.

I migliori team selezionati durante lo scouting saranno supportati nel migliorare la propria idea e business plan, con percorsi di formazione che si terranno a Bologna, Modena e Ferrara per aiutare le startup a presentare il proprio pitch in un evento finale aperto a tutti coloro che vorranno partecipare.

Alla fine del percorso, prevista per febbraio 2018, saranno quattro le startup che si aggiudicheranno il percorso di "accelerazione Barcamper Garage" dove, oltre a formazione, sono previste attività di mentorship, coaching e l'accesso a un network di associati Confindustria Emilia e investitori pronti a valutare partnership industriali e possibilità di investimento.

Per prenotare un appuntamento a Mirandola il 17 novembre è necessario iscriversi a questo [link](#).

Ti è piaciuto questo articolo? Condividi!




da Mara Cinquepalmi | 06 Nov 2017 | Mirandola, Economia

« Modena FC, è la fine: esclusione dal campionato e radiazione a un passo

Bocconi killer per i cani a San Prospero, il sindaco: "Sono reati gravi, da veri e propri delinquenti" »



# Agenzia del farmaco, Milano cerca voti Un patto con Parma per battere Vienna

**Il 20 novembre il Consiglio affari generali della Ue si pronuncerà sulla sede. Imprenditori e funzionari puntano sull'Italia, ma c'è il rischio di scelte geopolitiche. Abbiamo già 2 agenzie.**

**Giuliano Molossi**  
MILANO

**A**NCORA DUE settimane e poi sapremo se Milano è riuscita nella sua «mission impossible», quella di diventare la nuova sede dell'«European Medicine Agency» (EMA), l'agenzia europea del farmaco, che garantisce la valutazione scientifica, la supervisione e il controllo della sicurezza dei medicinali nell'Unione Europea. Un colosso che fa gola a molti. Il 20 novembre il Consiglio affari generali dell'Ue si pronuncerà. Milano ha giocato bene le sue carte ed è fra le favorite alla vittoria, ma la partita è molto incerta. Trattative riservate, caccia a voti preziosi per far pendere la bilancia dalla parte giusta, ricerca di nuove alleanze strategiche: i quindici giorni che ci separano dall'atteso verdetto saranno molto caldi. Soprattutto per tutti coloro che da mesi e mesi lavorano a questo prestigioso obiettivo. Si può dire che è dal giorno della Brexit che Milano coltiva questo sogno. E per una volta bisogna riconoscere che tutti hanno remato nella stessa di-

rezione, mettendo da parte divisioni politiche, invidie, antipatie, vecchi dissapori. Gentiloni, Maroni e Sala si sono spesi molto. Se si vince, il merito sarà anche di questo gioco di squadra.

**DIANA BRACCO**, presidente dell'omonimo gruppo farmaceutico, che nella cabina di regia per la candidatura di Milano rappresenta il mondo economico, si è detta fiduciosa: «Dovrebbero tener conto che scegliendo Milano, l'EMA può fare un passaggio indolore nel giro di un weekend, grazie alla immediata disponibilità del Pirellone, e in tal modo i ricercatori non sarebbero costretti a interrompere il loro prezioso lavoro». Ovviamente fanno un gran tifo per Milano gli imprenditori («Ema sarebbe uno straordinario moltiplicatore di opportunità per una città globale com'è oggi Milano», ha detto Carlo Bonomi, presidente di Assolombarda) e i commercianti («Abbiamo dalla nostra una capacità di accoglienza eccellente», ha sottolineato il presidente Carlo Sangalli). Ma forse quel che più conta è che anche la maggioranza degli stessi 900 funzionari dell'Agenzia e le loro famiglie spera di traslocare da Londra a Milano, piuttosto che finire a Bratislava (una delle altre 18 candidate e temibile avversaria). Al Danubio, insomma preferirebbero i Navigli, non fosse altro per la moda, il design, i divertimenti, la gastronomia.



**«Ci sarebbero sinergie importanti tra medicine e cibo, come la Food and Drug americana»**

**DIANA BRACCO**  
Imprenditrice

**SE LA SCELTA** venisse presa solo in base ai parametri stabiliti (continuità operativa dell'Agenzia, collegamenti e infrastrutture, scuole e università per i figli, sanità) Milano non avrebbe niente da temere. La sede è già bella e pronta, ci sono 1300 voli alla settimana per le capitali europee, i servizi sono ottimi. Purtroppo possono essere fatte altre valutazioni meno favorevoli per noi. Ad esempio quella che alcuni Paesi europei (Austria, Danimarca, Belgio e Irlanda) ospitano una sola Agenzia mentre l'Italia ne ha già due (l'Agenzia per la sicurezza alimentare, EFSA, a Parma e la Fondazione europea per la formazione EFT, a Torino). Ma quel che fa più paura sono che le scelte geopolitiche prevalgano su quelle di merito. Si parla di un asse franco-tedesco avverso all'Italia, o di una possibile preferenza della Germania per Bratislava in cambio dell'appoggio dei Paesi dell'Est per l'Agenzia bancaria europea a Francoforte. E c'è anche chi sostiene che si potrebbe arrivare a sdoppiare l'Agenzia del farmaco in due, fra Vienna e Bratislava, vista la vicinanza (appena 65 chilometri) fra le due città. Ma anche Milano è a un'ora da Parma, sede dell'Efsa, e la vicinanza fra le due Agenzie potrebbe giocare a nostro favore. E' questa, ad esempio, l'opinione di Diana Bracco: «Si verrebbero a creare importanti sinergie, sul modello che hanno gli Stati Uniti con la Food and Drug administration».





**GLI EFFETTI DELLA BREXIT**  
 Bologna capitale europea del clima  
 Milano sogna l'agenzia del farmaco

**Il cervellone Ue elaborerà tutti i dati sull'atmosfera. Sarà il cuore del Tecnopolo che vedrà la luce in Emilia**

# Bologna capitale del meteo Regalo all'Italia dalla Brexit Le previsioni sul tempo valgono 60 milioni di euro

**Dopo aver 'scippato' il Centro dati Ue sul tempo atmosferico all'Inghilterra, Bologna piazza un altro colpo: il governo l'ha scelta come sede di ItaliaMeteo, una sorta di Agenzia del clima che avrà il compito di organizzare servizi legati alle previsioni meteorologiche. Il Ministro dell'Ambiente Galletti: «Il Paese fa un salto di qualità».**

**Federico Del Prete**  
 ■ BOLOGNA

**L**E MEZZE STAGIONI non ci sono più, lo sanno tutti. In pochi, invece, immaginano che questo luogo comune si è trasformato in un'enorme opportunità. Di ricerca scientifica, ma anche di prestigio e soprattutto di indotto economico per chi la ospita. Il meteo e le sue previsioni, infatti, sono una delle frontiere del futuro. Azzeccare che tempo farà è imprescindibile non solo per i normali cittadini (che ne parlano tutti i giorni), ma anche per imprese e governi, disposti a muovere un sacco di denaro in cambio di modelli i più precisi possibili. A Bologna ci hanno scommesso sopra e sulla carta la sfida promette benissimo: le due Torri, con il contribu-

to decisivo del ministro Gian Luca Galletti, bolognese doc, hanno strappato a Reading il *data center* del Centro europeo per le previsioni meteorologiche.

Non solo: al nuovo cervellone - che dovrebbe sorgere nel 2019 - Bologna affiancherà anche ItaliaMeteo, l'agenzia nazionale per la meteorologia e climatologia.

Un doppio colpaccio, insomma. A costi tutto sommato contenuti: per iniziare 40 milioni per il Centro Meteo, e un'altra ventina per l'agenzia. Un furto con destrezza nato nei giorni della Brexit e centrato grazie a un'inedita santa alleanza tra istituzioni diverse: il governo, la Regione, il Comune, l'università più antica d'Europa e le sue eccellenze nel campo della ricerca ad alto livello.

**COSÌ BOLOGNA** ha battuto avver-

sari sulla carta più forti, come l'islandese Akureyri e il Lussemburgo, ma soprattutto le britanniche Exeter e Slough, che hanno anche cercato con un ultimo disperato blitz di stoppare un'assegnazione praticamente già decisa. Tentativo andato a vuoto. In fondo, le piccole vendette della clamorosa uscita della Gran Bretagna dalle Ue, in questo caso, hanno fatto la loro parte. Nulla di imméritato, comunque, per Bologna: nessuno lo sa, ma in un anonimo sotterraneo sui viali di circonvallazione, all'Istituto nazionale di fisica nucleare arrivano ogni giorno milioni di informazioni dal Cern di Ginevra in attesa di essere elaborate. Al nuovo Centro meteo accadrà più o meno la stessa cosa: termometri, igronomi, barometri, boe, palloni aerostatici e chi ne ha più ne metta invieranno centinaia di

migliaia di dati (300mila al giorno secondo le stime) e decine di computer li elaboreranno e li invieranno nuovamente in Inghilterra, dove verranno curati i modelli di previsione. Il cervellone ha già trovato casa. E non una qualunque. Sarà, infatti, ospitato nel Tecnopolo che sorgerà all'interno della Manifattura Tabacchi: una struttura gigantesca vicino alla Fiera, un piccolo grande capolavoro di architettura industriale progettato 50 anni fa da Pier Luigi Nervi e che, dopo lo stop definitivo alla produzione nei primi anni del Duemila, oggi è stato acquistato dalla Regione, che ne vuole fare un centro di eccellenza della ricerca.

I lavori devono iniziare, la vera sfida sarà rispettare la tabella di marcia. Il *data center* occuperà 9mila metri quadrati, compresi gli uffici, ma la superficie può essere ampliata di ulteriori 26mila. I computer saranno separati in due grandi sale e lavoreranno in parallelo senza sosta, 24 ore al giorno, 7 giorni

su 7. Sono attesi esperti da tutta Europa, ma quello su cui ha puntato la città è la ricaduta di prestigio, non solo economica, per una realtà che tra il Cineca (dove c'è il nono supercalcolatore più potente del mondo), il Cnr, l'Enea e l'Istituto di Fisica nucleare, ospita già 70% della capacità di calcolo e immagazzinamento dati d'Italia. Vinta la gara europea, il secondo passo è stato quello di ItaliaMeteo. Un'altra operazione studiata con intelligenza. L'agenzia avrà casa negli stessi locali del Tecnopolo e avrà l'obiettivo di organizzare prodotti e servizi legati al meteo, facendo coincidere ricerca ed esigenze amministrative. Insomma, un braccio operativo del *data center* che il governo ha immaginato fin da subito come l'ideale completamento dello 'scippo' al centro di Reading. ItaliaMeteo darà lavoro a 100 persone: la metà proveniente dalla pubblica amministrazione, ma anche specialisti e ricercatori.

**UN ONORE** e un onere: «Bologna avrà la responsabilità di essere regista di un salto di qualità importante per l'Italia – sottolinea il ministro Galletti, regista dell'operazione –: saper elaborare in una visione d'insieme le previsioni meteo, interpretarne i mutamenti e prevenire le conseguenze». E non è finita qua. La Regione ci ha preso gusto e ha deciso di candidare la sede Enea sul lago Brasimone, alle pendici dell'Appennino bolognese, per ospitare l'impianto dimostrativo di produzione di energia usando la fusione nucleare. Una sorta di mini-reattore che è stato messo a gara dalla Ue tra i paesi membri. Lo schema è sempre lo stesso: Regione, Comune e parlamentari in campo per portare a casa un'altra eccellenza, un progetto della lunghezza di 25 anni e che vale 500 milioni di euro. Una boccata di ossigeno per un territorio, quello appenninico, che viaggia a velocità ridotta rispetto a tutto il resto della regione più avanzata d'Italia.

**9 MILA MQ**

di spazio riservati al centro dentro il Tecnopolo

**40 MILIONI L'ANNO**

il finanziamento di partenza

**20 MILIONI**

per l'agenzia nazionale ItaliaMeteo

**I NUMERI DEL CENTRO METEO**

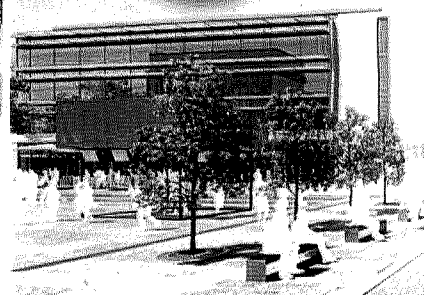
UNO SGUARDO AL FUTURO

In alto i rendering del Tecnopolo di Bologna (a sinistra) e degli edifici che ospiteranno il Data center del Centro europeo per le previsioni metereologiche



«Siamo di fronte a un passaggio storico per Bologna. È un salto di qualità per tutta l'Italia»

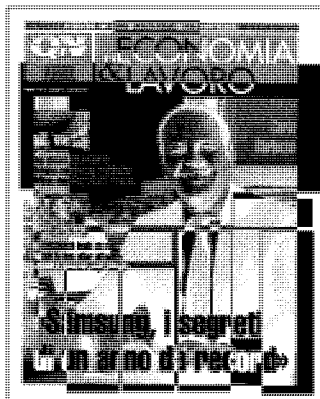
GIAN LUCA GALLETTI  
Ministro Ambiente





### Un mini-reattore sul lago Brasimone La Regione: l'Appennino sede ideale

La Regione ha deciso di candidare la sede Enea sul lago Brasimone, sull'Appennino bolognese, per ospitare un mini-reattore nucleare dimostrativo messo a gara dall'Ue. Un progetto da 500 milioni.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 119421



## Dall'Es a Unitec: cervelli in fuga tornano a casa

**D**all'Es a Unitec: l'azienda romagnola "strappa" un ingegnere elettronico all'ente spaziale europeo. "Cervelli in fuga" che tornano a casa perché anche molte aziende italiane d'avanguardia possono offrire opportunità di crescita ai migliori elementi che, dal canto loro, determinano il successo dell'azienda stessa. Angelo Benedetti, presidente di Unitec, azienda specializzata nella produzione di tecnologie per la lavorazione e la classificazione di frutta e verdura fresca, ha una visione diversa dal sentire comune, come del resto testimonia la sua esperienza imprenditoriale: 500 persone che si muovono in armonia "come i muscoli sullo scheletro che resta la colonna portante". "Unitec ha sempre investito nelle risorse umane - spiega Benedetti - soprattutto nei giovani sulla cui formazione investiamo molto. Ora il mercato richiede risposte veloci e quindi cerchiamo anche figure professionali esperte, in grado di fornire ai clienti le giuste soluzioni in tempi brevi". Tra queste c'è Enrico Valli, 38 anni, che da poche settimane è parte integrante dell'azienda romagnola. Laureato all'università di Bologna alla facoltà di ingegneria elettronica, ha svolto la tesi di Laurea all'università di Southampton in Inghilterra dove ha imparato l'inglese. Tornato in Italia si è laureato e dopo un anno in un'importante azienda internazionale del settore automotive, dove non vedeva una prospettiva di crescita professionale, è arrivata la grande occasione dall'Olanda: contratto annuale per l'inserimento nel centro Europeo per la ricerca e la tecnologia spaziale di un ente importante come Esa. Allo scadere del contratto è riuscito ad entra-

re come contrattista in modo permanente nella divisione di test nella quale ha lavorato per diversi anni, ma poi la voglia di tornare in Italia lo induce a cercare un lavoro in patria. "La proposta che ho avuto da Unitec è stata molto interessante - racconta Valli - tanto da decidere di rientrare. Mi piace l'idea di far parte di un team propositivo che non pensa solo a timbrare il cartellino". "La nostra non è una struttura piramidale ma circolare - spiega Benedetti - A contare sono le buone idee, indipendentemente da chi le propone". "Certo lavorare in Unitec richiede anche la disponibilità a viaggiare e la voglia di mettersi in gioco, ma ci sono anche tanti momenti positivi e stimolanti che aiutano ad affrontare con la giusta energia le sfide dell'innovazione continua sentendoci tutti coinvolti in prima persona". "Siamo cresciuti molto negli ultimi anni e lo spazio non è più sufficiente, così stiamo pensando di realizzare, oltre ai nuovi uffici, anche una palestra, una sala lettura e un ambiente relax.

Questo perché - conclude Angelo Benedetti - il benessere delle persone in Unitec è una priorità basilare che si coniuga alla piena soddisfazione dei nostri clienti."



## IMPRESE

## L'innovazione corre a Nord-Ovest

La via del rilancio delle Pmi passa per l'innovazione. È quanto rivela il «Rapporto Cerved Pmi 2017» che sarà presentato venerdì a Milano. In tutti i settori sono in deciso aumento gli investimenti in piattaforme digitali e beni strumentali e l'area che performa meglio è quella del Nord-Ovest. Il Rapporto evidenzia inoltre quattro gruppi di imprese che adottano strategie diverse per affrontare le sfide dell'industria 4.0.

► pagina 16

## RAPPORTO CERVED 2017

## Le piccole imprese e l'innovazione: nel Nord-Ovest i maggiori investimenti

Enrico Netti • pagina 16

**Pmi/1.** Il rapporto Cerved 2017 mostra la decisa ripresa degli investimenti in tecnologie «smart», che hanno ormai raggiunto i livelli pre-crisi

# L'automazione corre nel Nord-Ovest

Le imprese più attive nei processi di innovazione incrementano produttività, ricavi e redditività

## Enrico Netti

Investimenti in automazione, innovazione, tecnologie *smart* e Industria 4.0. Sono i quattro pilastri del rilancio delle Pmi, aziende che stanno uscendo dal tunnel della lunga recessione dando maggiore sprint agli investimenti in beni strumentali e piattaforme digitali. Un fenomeno trasversale, che accomuna imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori. Così si spiega il balzo che nel 2016 ha portato al 7,8% il rapporto tra investimenti e immobilizzazioni materiali rispetto al 6,2% segnato l'anno precedente. Riprende quota anche l'edilizia, un comparto che più di tutti negli ultimi anni ha sofferto per la lunga crisi. Guardando, invece, la distribuzione territoriale, quasi la metà degli investitori più votati all'innovazione sono concentrati in tre regioni: Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna.

È lo spaccato che presenta la nuova edizione del «Rapporto Cerved Pmi 2017», che verrà presentato venerdì a Milano in occasione di Osservitalia 2017, appuntamento realizzato in collaborazione con Assolombarda. Il focus sarà sulle principali problematiche delle Pmi, sullo stato di salute e sulle prospettive portate da In-

dustria 4.0 con i suoi potenziali effetti sul mercato del lavoro.

Secondo il rapporto, sono almeno 12 mila le Pmi che si possono definire «aquile», ovvero che appartengono al gruppo delle investitrici-innovatrici (per conoscere la distribuzione territoriale delle imprese «aquile» si veda la tabella a fianco), in cui il rapporto tra immobilizzazioni immateriali e materiali è in aumento. Tra gli altri cluster si segnalano i «colibrì», 54 mila imprese che innovano, ma non investono grandi risorse nel capitale fisico. C'è, poi, il gruppo degli «pterodattili», investitori non innovatori - Cerved individua circa 62 mila Pmi -, i cui budget vengono spesi in modo tradizionale. Con 188 mila società, infine, si trova il gruppo più numeroso, quello degli «struzzi», aziende che non accettano i nuovi paradigmi portati dall'innovazione continua e dalla globalizzazione.

«Le Pmi industriali a maggior automazione guidano questa tendenza, sicuramente sostenute dalle agevolazioni fiscali degli ul-

timi anni, ma anche grazie a fondamentali di bilancio solidi e a una notevole disponibilità di cash flow - osserva Marco Nespolo, ad di Cerved -. E ci sono i presupposti per un ulteriore incremento del livello degli investimenti».

La maggiore concentrazione, circa un terzo, di «aquile» si registra nel Nord-Ovest; seguono, quasi appaiati, Centro e Nord-Est, per finire con Sud e isole. Per quanto riguarda i settori, gli investitori in innovazione sono più presenti nell'industria e nella distribuzione, mentre arrancano le costruzioni e i servizi. Si conferma anche il paradigma che l'innova-



Peso: 1-2%, 13-7%, 16-34%

zione è "giovane". Il maggior numero di "aquile" si riscontra tra le aziende tra i 10 e i 20 anni di attività.

«Il Rapporto evidenzia il miglioramento dello stato di salute delle Pmi e la decisa ripresa degli investimenti - commenta **Alberto Baban**, presidente di Piccola industria di Confindustria - . Il nuovo modello di manifattura spinge le aziende ad anticipare le esigenze in termini di prodotti e servizi per i consumatori. Una trasformazione che per le Pmi rappresenta una sfida ancora maggiore, in quanto sono perlopiù terziste. È positiva, quindi, la continuità delle agevolazioni previste da Industria 4.0».

Sforzi e investimenti che si ripagano. Rispetto al passato le "aquile" e in misura minore anche i "colibrì" hanno migliorato il loro profilo di rischio e dato un taglio deciso all'indebitamento. Nel pe-

riodo tra il 2007 e il 2015 i risultati di bilancio evidenziano performance nettamente migliori e in espansione per le "aquile", con un tasso di crescita cumulato vicino al 15% contro il 7,7% degli "pterodattili" e il 4,2% dei "colibrì". Arretra invece del 4% il fatturato degli "struzzi". A questi dati contribuisce il balzo, vicino al 16%, della produttività delle "aquile", cluster in terreno positivo al pari degli "pterodattili". Decolla anche la redditività netta, con "colibrì" e "aquile" che tirano la volata.

L'analisi dei bilanci operata da Cerved segnala come le imprese più innovative ("aquile" e "colibrì") hanno tassi di default maggiori, ma chi sopravvive mostra migliori performance in termini di produttività, fatturato e redditività. Gli "struzzi", con il loro im-

mobilità, hanno un elevato indice di sopravvivenza, con indicatori di bilancio però in calo.

enrico.netti@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### I SETTORI

Tra i più sensibili si segnalano l'industria e la distribuzione. Ripartono i budget anche per le costruzioni



#### I trend

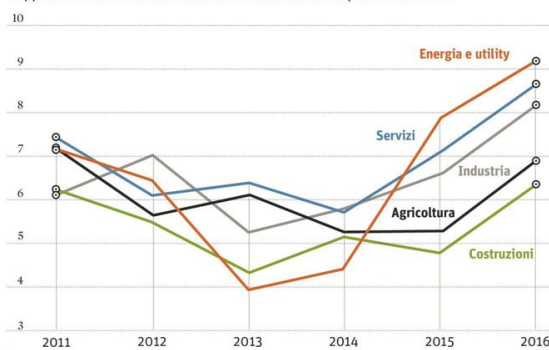
##### GLI INVESTIMENTI

Investimenti materiali su immobilizzazioni materiali delle Pmi sull'anno precedente. In %



##### I SETTORI

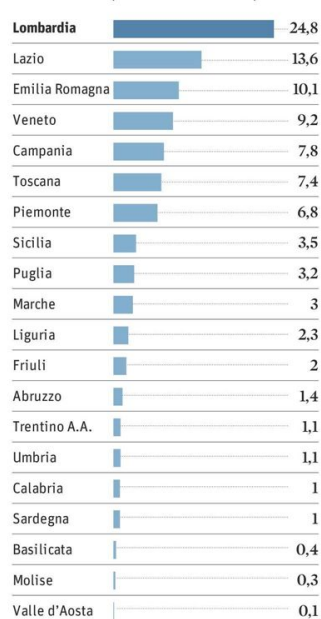
Rapporto tra investimenti e immobilizzazioni materiali per settore. In %



Fonte: rapporto Cerved Pmi 2017

##### LE IMPRESE «AQUILA» SUL TERRITORIO

Dove sono le imprese che investono di più. In %



Il cluster delle imprese «aquila», secondo la definizione di Cerved, include le aziende con il maggior livello di innovazione sia per gli investimenti che per il rapporto tra le immobilizzazioni immateriali e quelle materiali in crescita. Le realtà individuate sono 12mila e investono anche in capitale fisico



Peso: 1-2%,13-7%,16-34%



Giordano Riello

## «Esenzione dall'Irap E prestiti agevolati per avviare attività»

■■■ In tasca un ruolo da vicepresidente dei giovani di **Confindustria**, di Legnago in provincia di Verona, l'imprenditore Giordano Riello ha votato sì al referendum per l'autonomia del 22 ottobre scorso. Non ne ha mai fatto mistero, il certificato di voto è pubblicato persino sulla sua pagina Facebook. Oggi ha ben chiaro da dovrebbe partire la trattativa con Roma. «Perché l'autonomia del Veneto possa portare una vantaggiosa ricaduta diretta su tutto il Paese».

**Difficile che ad esempio a Napoli ci credano. C'è chi dice che vogliate invece negare solidarietà verso le altre Regioni.**

«Eppure è esattamente il contrario. Perché la dote che lasciamo nelle casse di Roma, ben 15 miliardi, potrebbe essere investita in infrastrutture, welfare, occupazione, industria e Start Up. Non è un bene solo per il Veneto, è un traguardo per tutto il sistema nazionale».

**Di che cosa hanno bisogno le imprese? Cosa vorrebbe che Zaia e i suoi tecnici chiedessero al governo quando si siederanno al tavolo?**

«Le imprese hanno bisogno di aiuto. Da poco ho aperto un'azienda a Rovereto, in Trentino, nel polo della meccatronica. Sa che lì c'è l'esenzione per cinque anni dall'Irap, che si agevola-

no le assunzioni e le nuove imprese? Che esiste un fondo impianti che finanzia al 100% l'acquisto di macchinari, con il 20% a fondo perduto e cinque anni per restituire il resto?»

**Potrebbe quindi valere la stessa cosa anche in Veneto?**

«Certo, con l'autonomia si può cominciare subito a pensare a progetti così, che aiutano chi fa impresa e il lavoro di tutti. Con il nostro "sì" ci siamo espressi per una visione più attenta, mirata e responsabile delle risorse di tutti i cittadini. Per meno sprechi e più controllo. Non vogliamo l'indipendenza della Catalogna, ma l'autonomia già presente in Sicilia, Val D'Aosta, Friuli e Trentino. Siamo un Paese manifatturiero, non la Silicon Valley come qualcuno ci racconta. Valorizziamo quanto sappiamo fare, riscopriamo la nostra identità storica e puntiamo a rilanciare gli investimenti con agevolazioni sui costi dei macchinari, i cosiddetti "imbullonati". Mi confronto spesso con il presidente Luca Zaia, sono certo che abbia ben presente questa priorità».

■ ■ ■ GIULIA CAZZANIGA



Giordano Riello



Peso: 17%

## INVESTIRE SULLE COMPETENZE

# La formazione va liberata dal groviglio delle regole

di **Alberto Orioli**

**I** dati, come sempre, sono più duri della realtà virtuale delle polemiche politiche. L'inchiesta che pubblichiamo a pagina 3 dimostra chiaramente che il bonus della decontribuzione

non cannibalizza l'incentivo legato ai contratti di apprendistato come invece denuncia da tempo chi in Parlamento è contrario al rifinanziamento delle misure per l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. È troppo banale ridurre l'analisi a una competition "monetaria" tra incentivi: l'apprendistato resta di gran lunga lo strumento di

maggior convenienza economica, anche rispetto alla decontribuzione più generosa. Eppure non decolla.

Continua ► pagina 2

## L'ANALISI

# La formazione va liberata dal groviglio delle regole

di **Alberto Orioli**

► Continua da pagina 1

**N**on decolla anche se il 2016 ha registrato un trend positivo: 267 mila contratti attivati, in crescita rispetto ai 206 mila del 2015, ma comunque pochi rispetto al totale di oltre 9,4 milioni di attivazioni complessive.

È più utile cercare di capire perché quel tipo di contratto a formula mista, che in altre realtà europee è lo strumento principe per l'ingresso al lavoro dei giovani, da noi non funziona. E il tema diventa inevitabilmente la formazione: per anni è stata ostaggio degli abbagli federalisti dopo che la Costituzione ha affidato alle Regioni la competenza formale sul tema. La corsa alla specificità territoriale ha ridotto in coriandoli normativi un tema che resta di caratura nazionale perché nazionale (se non addirittura europeo) è il raggio d'azione del mercato del lavoro. I disciplinari regionali della formazione per apprendisti sono stati poi oggetto di contese tra centro e periferia, veri sabotaggi istituzionali solo dovuti all'opposta appartenenza

politica. Le imprese vivono ogni situazione di incertezza normativa come un vincolo fastidioso e come potenziale diseconomia: serve un indirizzo chiaro e una semplificazione nell'attuare le direttive. Soprattutto è necessario non caricare l'impresa di compiti che non è in grado di svolgere o che percepisce come estranei alla sua missione. La formazione d'aula o teorica è una di queste. In azienda è giusta la formazione per affiancamento, quella che si crea mentre si svolge il lavoro, ogni giorno meglio, ogni giorno arricchito di contenuti che solo l'esperienza può assicurare.

L'intreccio tra obblighi legislativi e dettati contrattuali crea una ulteriore complessità applicativa. Basta riprodurre l'elenco degli adempimenti anche solo per titoli: retribuzione, sotto-inquadramento, tutore o referente aziendale, finanziamento e riconoscimento dei percorsi formativi, registrazione della formazione e della qualificazione professionale, prolungamento del periodo di apprendistato in caso di malattia o infortunio, forme e modalità di conferma in servizio.

È maturo il tempo per considerare la formazione come elemento centrale di un nuovo sistema duale scuola-lavoro che sia il cardine delle nuove

modalità di accesso al mercato. Al termine di questo percorso riformista e culturale anche l'esigenza di incentivare tout court il lavoro dei giovani attraverso la decontribuzione risulterà superabile. Ma soltanto allora. Fino a quando resterà la babele normativa e di competenze la via dello sconto fiscale per chi assume resta la strada maestra per ridare slancio all'occupazione. Semmai è maturo il tempo per ripensare una sola e unica modalità di avvio al lavoro concentrando in modo massiccio le risorse e semplificando le procedure.

La formazione non può restare un argomento parcellizzato negli attori, nelle competenze istituzionali, negli esiti. Deve diventare uno dei capisaldi di una nuova e più



Peso: 1-3%, 2-16%



moderna idea di Stato sociale, perché ne è parte integrante ed è l'unico "patrimonio" in grado di agevolare l'incontro tra chi cerca lavoro e chi lo offre, tanto più oggi quando è impossibile ragionare su quali saranno davvero i lavori del nostro domani, condizionati come saranno dall'avvento dell'automazione, dell'intelligenza artificiale, della smaterializzazione e dell'abbattimento dei confini geografici. Lo sforzo fatto con il protocollo sulla formazione del Piano industria 4.0 è solo il primo esempio virtuoso di ciò che dovrebbe diventare un esteso programma su scala più generale e pervasiva puntando, ad esempio, sulla diffusione degli Istituti tecnici superiori superando lo scetticismo

dell'Accademia e l'ideologia di chi ostacola ogni sperimentazione perché la scuola non deve formare lavoratori ma cittadini, dimenticando che la realizzazione tramite il lavoro è la prima, vera forma di appartenenza alla comunità e alla cittadinanza. Altrettanto importante dovrebbe diventare una nuova modalità certa e semplice per la certificazione delle competenze magari da agganciare alle declaratorie delle qualifiche previste dai contratti. Al centro della nuova stagione di riformismo non può non esserci proprio la persona, nell'arco di tutta la sua vita. Il modello *lifelong learning*, la condizione di apprendimento permanente, ormai è ineludibile: serve un continuo adattamento

delle competenze che interessi il cittadino da lavoratore, da disoccupato, da studente, da ex lavoratore. La frequenza dei cambi di lavoro è ormai impressionante, gli obblighi di "sopravvivenza culturale" imposti dalle ondate tecnologiche sono sempre più rapidi e profondi, forse è arrivato il tempo di immaginare che alla parola welfare non corrisponda più solo l'idea delle pensioni ma quella della creazione delle competenze. Ormai è chiaro: è l'unica vera ricchezza sia per i singoli sia per una nazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### CIRCOLO VIRTUOSO

In un'era di lavoro mobile, l'investimento sulle competenze deve diventare il caposaldo del nuovo stato sociale



Peso: 1-3%,2-16%

Con la legge di Bilancio si amplia il mix di strumenti per favorire nuove assunzioni

# Caccia al bonus migliore per il lavoro dei giovani

## L'apprendistato costa meno, ma fatica a decollare

■ Un nuovo tassello nel puzzle di incentivi per il lavoro dei giovani. Da gennaio l'esonero contributivo strutturale previsto dal disegno di legge di Bilancio porterà in dote alle imprese che assumono giovani lo sconto del 50% dei contributi per tre anni. Una misura che si affiancherà agli altri incentivi esistenti, come i bonus per l'assunzione di giovani iscritti al

programma europeo Youth Guarantee e quello per l'inserimento di giovani e disoccupati nelle Regioni del Sud che dovrebbero essere rifinanziati con una dote complessiva di 500 milioni. Dal test di convenienza realizzato dal Sole 24 Ore sulla platea dei principali bonus assunzione esistenti risulta che è l'apprendistato a

formula più conveniente. Fatica però a decollare a causa delle difficoltà burocratiche.

**Barbieri, Lacqua e Rota Porta**

► pagina 3

# Mix di nuovi bonus per i giovani

## L'apprendistato «vince» il test di convenienza sui contributi ma restano le difficoltà applicative

**Francesca Barbieri**

■ Puzzle di incentivi per il lavoro dei giovani. Dal bonus Neet all'aiuto per il Sud, passando per gli "sconti" legati a doppio filo con il contratto di apprendistato, la nuova agevolazione prevista dal disegno di legge di Bilancio, ora all'esame del Senato, si inserirà da gennaio in un quadro di misure che puntano allo stesso obiettivo, ma che finora hanno prodotto risultati alquanto deludenti.

Gli ultimi dati Istat fotografano un mercato del lavoro che a settembre, mese simbolo della ripresa delle attività, si è sostanzialmente fermato, con i contratti a tempo determinato in lieve crescita (mille posti in più), mentre è arretrata l'occupazione stabile (-18mila). I giovani pagano il conto più salato: 17% di occupati tra gli under 25 rispetto al 73,3% della fascia 35-49 anni, mentre la disoccupazione junior ha ripreso quota, vicina al 36%, contro l'8,8% dei senior. Nella classe 15-35 anni gli occupati sono poco più di 5 milioni, appena il 22% del totale.

Il bonus strutturale previsto dalla Manovra, secondo le stime del governo nella relazione tecnica, nel 2018 potrebbe creare 423.800 posti stabili per giovani al di sotto dei 35 anni. Solo per l'anno prossimo l'incentivo - che si traduce nel dimezzamento dei contributi previdenziali del datore di lavoro, per un triennio, e con il tetto annuo di 3 mila euro - riguarderà le assunzioni in pianta stabile di under 35, mentre dal 2019 il limite scenderà a 30 anni.

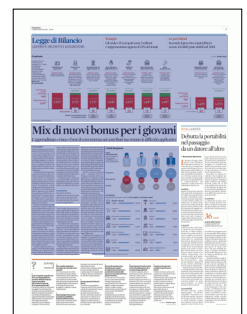
Per beneficiare dello "sconto" l'impresa non dovrà aver effettuato licenziamenti nella stessa unità produttiva sei mesi prima dell'assunzione del giovane e non dovrà licenziare il neoassunto nei sei mesi successivi (o un lavoratore con la stessa qualifica impiegato nella stessa unità produttiva).

Accanto a questo incentivo, come detto, ci sono altre misure di agevolazione per le imprese che da gennaio amplieranno gli organici.

In base al test di convenienza realizzato dal Sole 24 Ore mettendo a confronto il costo di un'assunzione sotto il profilo contributivo (si ve-

da l'infografica in alto), l'apprendistato si conferma la formula con più appeal. La retribuzione lorda è più bassa (grazie alla possibilità di sottoinquadrare il giovane fino a due livelli inferiori) e i contributi Inps sono intorno al 12% (rispetto all'aliquota piena del 29,41%). Lo sconto sui costi, poi, può arrivare fino a 48 mesi (o 72 in caso di qualifiche artigiane), perché si estende fino all'anno successivo alla scadenza del periodo di formazione.

Nonostante questo, la formula non è mai decollata: i 267 mila contratti siglati nel 2016, pur in crescita rispetto ai 206 mila del 2015, restano pochi su 9,4 milioni di attivazioni.



Peso: 1-8%, 3-63%

Tante le ragioni del mancato successo, a partire dalle frequenti modifiche delle regole: per le imprese sotto 9 dipendenti, ad esempio, c'è stato uno sgravio totale dei contributi a carico del datore, ma solo dal 2012 al 2016, che ora ha lasciato spazio alle regole precedenti.

«È uno strumento - spiega Maurizio Del Conte, presidente Anpal, Agenzia nazionale politiche attive del lavoro - che sconta la difficoltà degli adempimenti amministrativi richiesti e, al tempo stesso, una marcata frammentazione nelle sue modalità attuative, poiché i piani formativi delle imprese devono essere predisposti sulla base delle specifiche linee guida fissate da ogni singola Regione».

Nella Manovra ci sono comunque dei tentativi per incentivare l'apprendistato: viene riconosciuto lo sconto, per un massimo di 12 mesi, in

caso di conversione a tempo indeterminato ed è riconosciuto l'esonero totale (al 100%, invece che al 50%) nel caso di assunzione in pianta stabile di ragazzi che hanno svolto presso il datore alternanza scuola-lavoro per almeno il 30% del totale delle ore previste, o periodi di apprendistato di primo o di terzo livello (pochissimi i contratti finora siglati, 7.942 in media all'anno per il primo livello e 840 per il terzo livello). Quest'ultima misura prende il posto del "bonus alternanza" previsto dalla Manovra 2017.

«Anche se non si può parlare di svolta - commenta Carlo Dell'Aringa, economista del lavoro e deputato Pd - la direzione è quella giusta. Il budget 2018 per l'esonero è comunque ben più basso rispetto a quello della decontribuzione del 2015. Si potrebbero perlomeno investire più risorse per le politiche giovanili, dall'apprendistato duale

all'alternanza scuola-lavoro, fino agli Istituti tecnici superiori».

Tra gli incentivi che dovrebbero proseguire nel 2018 anche due misure gestite dall'Anpal: il bonus Neet per chi recluta ragazzi iscritti al programma Garanzia giovani (46.763 domande confermate al 30 settembre) e il bonus Sud per l'assunzione di giovani e disoccupati nelle regioni meridionali (93.401 domande confermate, di cui 33.342 per under 30). «Dovremmo riuscire a stanziare per l'anno prossimo circa 500 milioni - conclude Del Conte - grazie alle risorse del Pon Spao (200 milioni) e di altri fondi europei (300 milioni). Questo permetterà di arrivare a una decontribuzione totale nel 2018, per i destinatari dei due bonus, pari al 100% (il 50% dei due bonus più il 50% della legge di Bilancio)».

Considerando l'esempio di un

impiegato con stipendio lordo di 1.497 euro, rispetto al costo pieno di 1.937 euro, il datore di lavoro pagherà 1.717 euro per 36 mesi grazie all'esonero previsto dalla Manovra, che potrebbe scendere a 1.497 euro "sommando" il bonus Neet o l'agevolazione per il Sud, ma solo nei primi 12 mesi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### LA STAFFETTA

Il vecchio incentivo sull'alternanza lascerà il posto allo sconto al 100 per cento dei contributi per chi assume studenti e apprendisti

## Legge di Bilancio

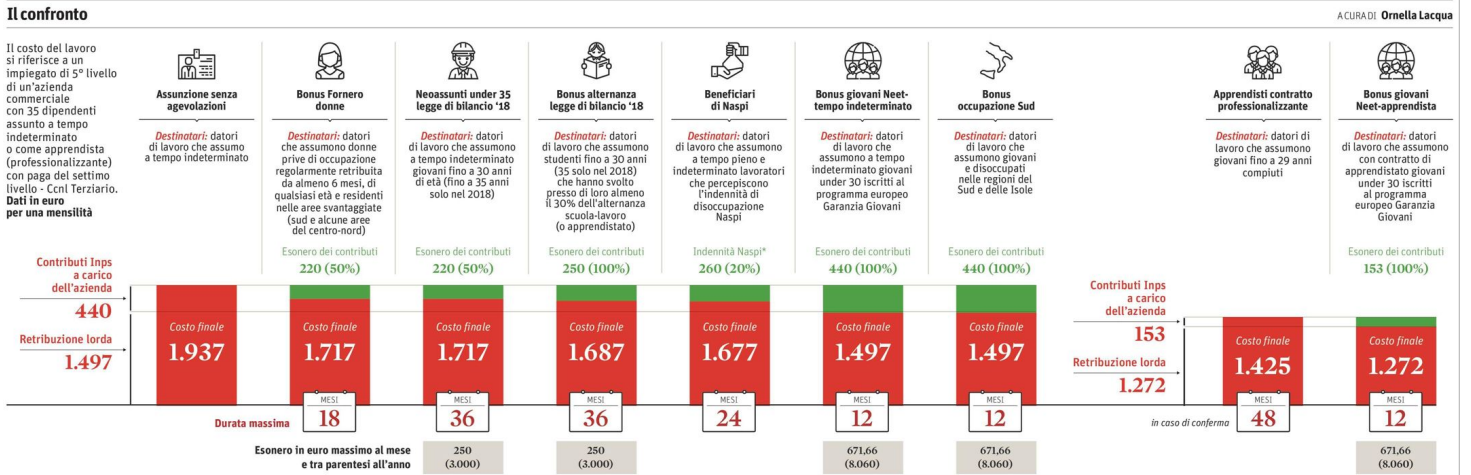
LAVORO E INCENTIVI ASSUNZIONI

### Il target

Gli under 35 occupati sono 5 milioni e rappresentano appena il 22% del totale

### Le previsioni

Secondo il governo si potrebbero creare 423.800 posti stabili nel 2018

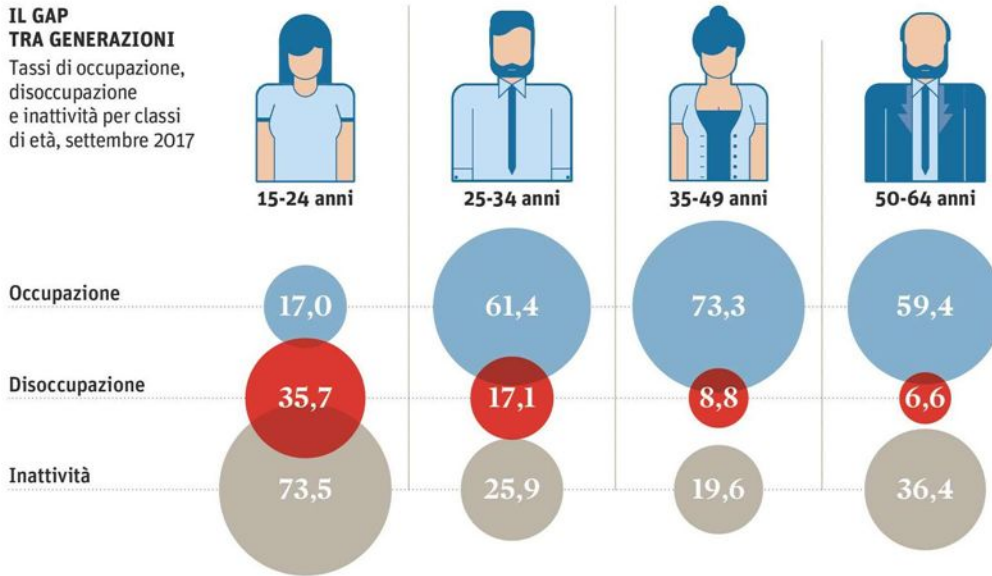


Peso: 1-8%, 3-63%

## I ritardi dei giovani

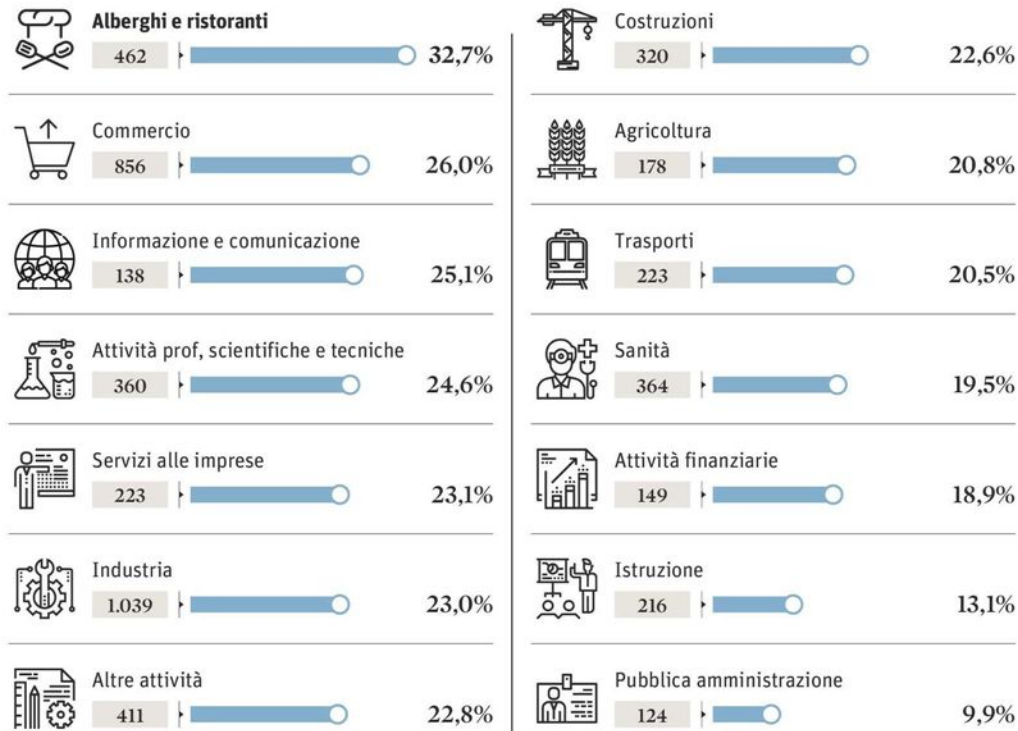
### IL GAP TRA GENERAZIONI

Tassi di occupazione, disoccupazione e inattività per classi di età, settembre 2017

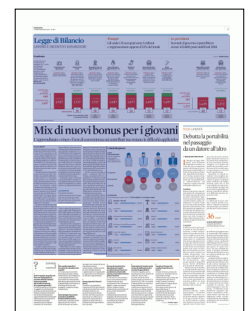


### OCCUPAZIONE

Dove lavorano gli occupati under 35. Dati in migliaia e % sul totale occupati



Fonte: Elaborazione Datagioni su dati Istat



Peso: 1-8%,3-63%

## FOCUS. LA NOVITÀ

# Debutta la portabilità nel passaggio da un datore all'altro

di **Alessandro Rota Porta**

**I**l disegno di legge di Bilancio 2018 introduce l'ennesimo incentivo rivolto alle nuove assunzioni: questa volta il target è l'occupazione giovanile stabile e si tratta di una misura strutturale. Il modello di riferimento è il bonus assunzioni approvato, nella versione originaria, nel 2015 parallelamente all'introduzione del contratto a tutele crescenti, nell'ambito del Jobs act.

## La platea

Questa volta, però, ci sono alcuni paletti che il legislatore ha voluto tracciare per poter accedere al beneficio, consistente in un esonero parziale, con tetto limitato, della contribuzione: in primo luogo per i lavoratori che potranno portare in dote il bonus. Non più una platea di soggetti trasversale ma che devono avere meno di 35 anni (che scende a 30 dal 2019), purché non siano mai stati occupati a tempo indeterminato in precedenza al rapporto di lavoro incentivato.

## I requisiti

Si potrà accedere all'esonero anche in caso di trasformazione a tempo indeterminato di un contratto di lavoro a termine con un lavo-

ratore under 30 ma sempre osservando la condizione descritta: si riproporrà così, in capo alle aziende, l'onere di appurare una situazione di non facile accertamento poiché non esiste un database direttamente accessibile per questa verifica e le schede anagrafiche rilasciate dai centri per l'impiego - dove è mappata la "storia" del lavoratore - registrano soltanto i rapporti di lavoro riferiti all'ambito provinciale di riferimento.

Numerosi sono stati, infatti, i casi di aziende costrette a restituire le agevolazioni del Jobs act dove il requisito della non occupazione a tempo indeterminato (allora limitato ai 6 mesi precedenti l'assunzione stabile) era stato autocertificato, in modo mendace dal lavoratore.

## La portabilità

Peraltro, l'intento - molto apprezzabile - di rendere "portabile" l'incentivo, ossia di poter godere, da parte di un nuovo datore di lavoro, dell'eventuale residuo non sfruttato in precedenti rapporti entro il tetto di 36 mesi, dovrà trovare un'adeguata soluzione tecnica: se non sarà messa a disposizione una procedura di monitoraggio, c'è il rischio che quello che dovrebbe essere

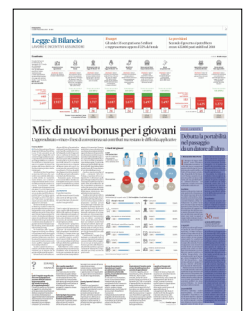
un punto di forza della nuova agevolazione si riveli di incerta applicazione.

Insomma, lo stimolo introdotto è da accogliere positivamente ma l'effettivo risultato di questa campagna andrà verificato sul campo, tenendo conto che, se nel corso dell'iter di conversione del disegno di legge non troveranno un'adeguata soluzione, potrebbero affiorare le difficoltà operative appena descritte.

## Il confronto

La riflessione da fare, semmai, è ancora un'altra e scaturisce volgendo lo sguardo alla panoramica dei principali incentivi sulle assunzioni: sebbene sia da apprezzare la structuralità della misura in esame, anche questo beneficio, insieme a quello rivolto ai Neet e al bonus Sud che dovrebbero essere confermati dall'Anpal per il 2018, va a costituire una nuova casella di una specie di "gioco dell'oca" che non soddisfa appieno il bisogno primario sentito dalle imprese ovvero un taglio generalizzato del costo del lavoro.

Andando indietro negli ultimi anni, potremmo contare qualche decina di bonus, delle più svariate tipologie. Il punto è che trovarsi a maneggiare aiuti che si differenzia-



Peso: 13%



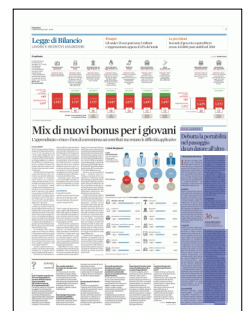
no per la platea, la misura, le risorse stanziate, la durata, le condizioni, la miriade degli interventi di prassi che li regolano e le metodologie procedurali per ottenerli non è di facile gestione: in un'ottica di lungo periodo dovrebbe emergere la volontà - più volte annunciata e mai realizzata - di effettuare un abbattimento omogeneo del-

l'onere contributivo, utilizzando misure spot solo per supportare target occupazionali limitati e per esigenze contingenti che necessitano di uno shock.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**36** mesi

**La durata dell'incentivo**  
L'esonero dal 50% dei contributi vale per tre anni



Peso: 13%

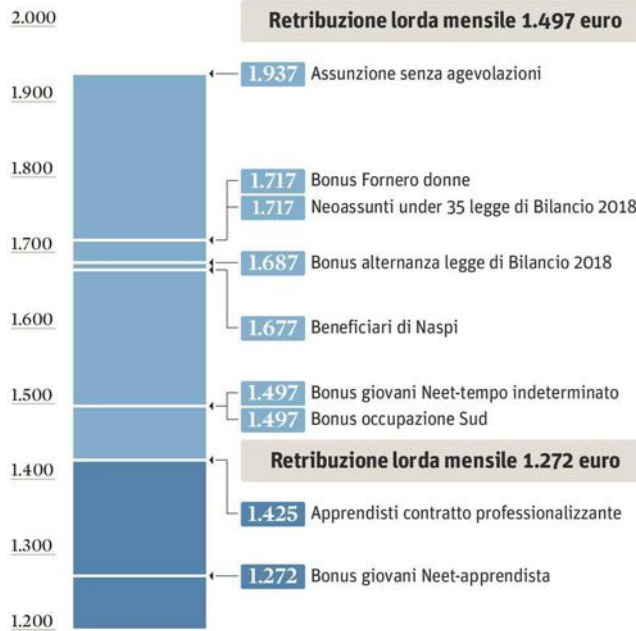


**AZIENDE. I CONTI CASO PER CASO****Licenziamenti collettivi più onerosi**

Enzo De Fusco e Valentina Melis ▶ pagina 2

**Nove formule al test di convenienza**

Il costo del lavoro per un impiegato di 5° livello di un'azienda commerciale con 35 dipendenti assunto a tempo indeterminato o come apprendista (professionalizzante) con paga del settimo livello

**Legge di Bilancio**

LAVORO E CRISI AZIENDALI

**Per chi si applica**

Coinvolge le procedure collettive avviate dopo il 20 ottobre 2017

**L'impatto**

Senza accordo, aggravio da 800mila euro per un'impresa con 175 addetti interessati

# I nuovi costi dei licenziamenti

## Il raddoppio del ticket vale 36.746 euro in più per 25 lavoratori

**Valentina Melis**

■ Licenziamenti collettivi a caro prezzo dal 2018. Il disegno di legge di bilancio all'esame del Senato prevede infatti un raddoppio del cosiddetto ticket sui licenziamenti, in caso di procedure collettive, per le aziende tenute a contribuire al finanziamento della cassa integrazione straordinaria, in base all'articolo 23 del Dlgs 148/2015, di riforma degli ammortizzatori sociali.

**Dopo la mobilità**

In caso di licenziamenti col-

lettivi, fino al 31 dicembre 2016, era obbligatorio per le aziende versare il contributo di ingresso alla mobilità. Dal 1° gennaio 2017, con l'uscita di scena della mobilità, a tutte le tipologie di licenziamento è stato applicato il ticket introdotto dalla legge «Fornero» (legge 92/2012, articolo 2, commi 31-35), per finanziare l'Aspi, l'assicurazione sociale per l'impiego che aveva preso il posto della vecchia indennità di disoccupazione (e che si è trasformata in «Naspi» dal 2015).

Il ticket è una «tassa» a cari-

co dei datori di lavoro che licenziano personale con diritto all'indennità di disoccupazione, che serve a finanziare gli ammortizzatori sociali. Sempre dal 1° genna-



Peso: 1-6%, 2-34%

io 2017, nei casi di licenziamento collettivo in cui la dichiarazione di scadenza del personale non sia stata oggetto di un accordo sindacale, il ticket dovuto va moltiplicato per tre. In più, a differenza del contributo legato alla mobilità, che poteva essere versato a rate, il ticket sui licenziamenti va versato in un'unica soluzione.

### Il calcolo

Ma come si calcola il ticket sui licenziamenti? Oggi è una somma pari al 41% del massimale Naspi (l'importo massimo mensile della prestazione a sostegno del reddito per chi ha perso il lavoro) da versare per ogni 12 mesi di anzianità aziendale del lavoratore negli ultimi tre anni. Dato dun-

que un massimale Naspi che per il 2017 è di 1195 euro, il 41% vale 490 euro, e la misura massima del contributo (relativa a tre anni di anzianità) è di 1470 euro. Per il licenziamento collettivo senza accordo sindacale, questo contributo va moltiplicato per tre: per ciascun lavoratore licenziato, il datore dovrà versare dunque 4.410 euro.

L'articolo 20 del Ddl di Bilancio 2018 prevede di innalzare il contributo dovuto all'82% del massimale Naspi per ciascun lavoratore di un'azienda in campo Cigs coinvolto in un licenziamento collettivo. Con i livelli Naspi del 2017, la somma massima da versare per ciascun lavoratore passerebbe dunque a 2.940 euro. Che

moltiplicato per tre, in caso di mancanza dell'accordo sindacale, diventa una somma di 8.820 euro.

### L'impatto sulle aziende

Come dimostrano i calcoli riportati a lato, l'impatto del raddoppio del ticket sui licenziamenti può essere rilevante per le aziende, soprattutto quando il numero dei lavoratori coinvolti nella procedura è consistente. Il maggior costo varia da 36.746 euro per un'azienda nella quale i licenziamenti riguardano 25 lavoratori, a quasi 800 mila euro in una procedura più ampia che prevede l'uscita di 175 persone.

Lo spartiacque per l'applicazione del rincaro è il 20 ottobre 2017: per come è scritta

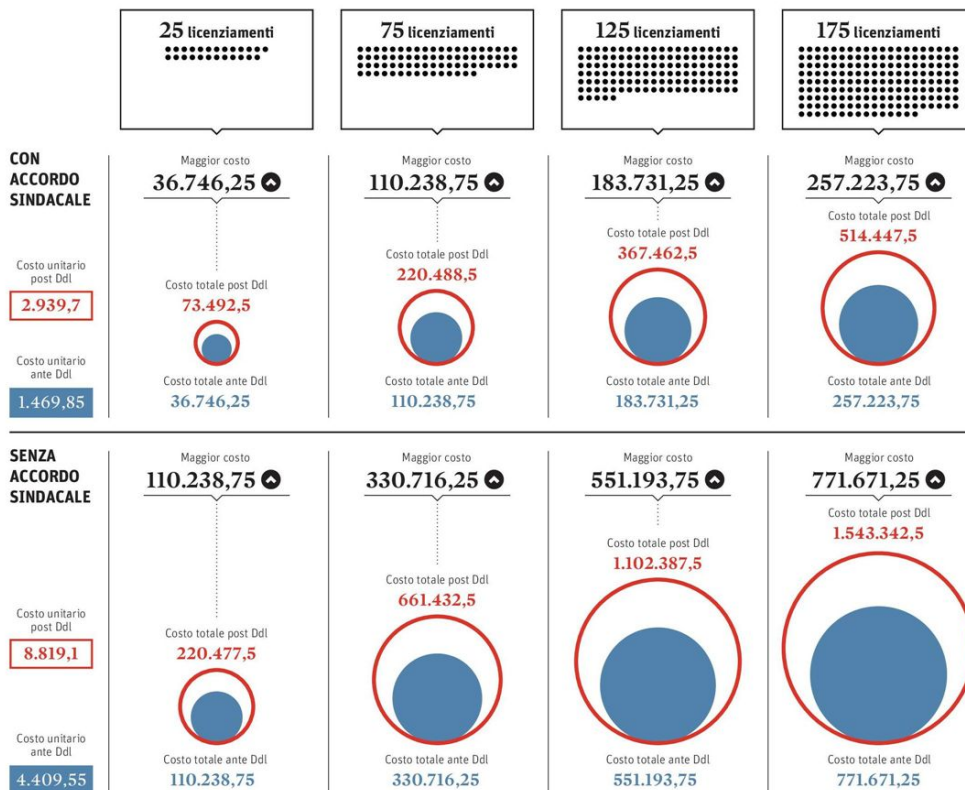
oggi la disposizione del Ddl Bilancio, saranno escluse dall'aumento le procedure di licenziamento collettivo avviate entro questa data.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Quanto pesa l'incremento

A CURA DI Carmelo Fazio e Giancarlo Uva

Quattro esempi di calcolo di quanto aumenterebbe il ticket sui licenziamenti con il raddoppio previsto dal Ddl Bilancio per lavoratori con almeno 36 mesi di anzianità aziendale



Peso: 1-6%, 2-34%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

180-141-080

## FOCUS. PREVENTIVI DA RIVEDERE

# L'aumento riporta le spese ai tempi della mobilità

di Enzo De Fusco

**L'**aumento del ticket sui licenziamenti disposto dal disegno di legge di Bilancio per il 2018 potrebbe costare caro alle aziende coinvolte da licenziamenti collettivi: ipotizzando di dover fare 175 licenziamenti, un'azienda spenderebbe quasi 800mila euro in più rispetto a quanto programmato con le regole attuali.

A vedere gli altri numeri si può certamente dire che le conseguenze economiche di questa norma non saranno banali per le singole imprese, soprattutto in un contesto in cui la crisi non è ancora alle spalle.

Il ticket sui licenziamenti è stato introdotto dalla riforma Fornero (legge 92/2012), è un contributo che nasce per finanziare la Aspi/Naspi e si applica in tutti i casi di interruzione di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato per causa diversa dalle dimissioni. Analizzando i dati a disposizione fino al 2016, emerge che la spesa per la prestazione di disoccupazione tra il 2013 e il 2016 è rimasta sostanzialmente invariata attestandosi a 9,8 miliardi nel 2016 (poco sotto i 9 miliardi nel 2013).

Anche il numero dei licenzia-

menti interessati dal ticket è rimasto sostanzialmente invariato: nel 2013 erano 1.011.529 e nel 2016 sono stati 957.145 (-5%).

Allora, perché è necessario aumentare del 100% il contributo di licenziamento se il quadro economico di riferimento non è variato rispetto al 2013?

A partire dal 2018, la norma sembra voler reintrodurre ciò che era stato eliminato solo qualche mese fa, ossia il contributo d'ingresso alla mobilità che era previsto dalla legge sui licenziamenti collettivi (legge 223/91) e che è stato soppresso dal 1° gennaio di quest'anno unitamente all'indennità di mobilità.

Le somiglianze con il "vecchio" sistema sono molte, a partire dalle imprese destinatarie. L'aumento del ticket riguarda le sole aziende che rientrano nel campo di applicazione della cassa integrazione e che sono tenute ad avviare la procedura sindacale in caso di licenziamenti collettivi.

Una ulteriore considerazione riguarda gli importi da versare: fino al 2016 per ogni lavoratore licenziato nell'ambito della procedura collettiva, e senza accordo sindacale, l'azienda era tenuta al pagamento di un contributo d'ingresso alla mobilità mediamente

pari a 9.065 euro. A partire dal 2018, alle stesse condizioni (e se la norma venisse confermata), il ticket sul licenziamento da versare per un'anzianità di 36 mesi sarebbe pari a 8.819 euro. A gennaio 2017 il ticket sui licenziamenti era meno costoso per le imprese, rispetto al contributo di mobilità, in un quadro complessivo di coerente riduzione dei costi a fronte di una riduzione dei periodi di ammortizzatori a disposizione dopo la riforma (Dlgs 148/2015). La norma dal 2018 sembra, invece, ripristinare i valori più onerosi del passato, ma lasciando sempre ridotto il periodo di fruizione dell'ammortizzatore.

Non è chiaro quale sarà il reale gettito di questo contributo e la stessa relazione tecnica al Ddl di bilancio spiega che per la determinazione delle maggiori entrate contributive derivanti dall'aumento del contributo di licenziamento è stato ipotizzato un numero annuo di licenziamenti di lavoratori a tempo indeterminato pari a 60mila. Anche se la stessa relazione precisa che negli ultimi anni il numero di licenziamenti collettivi nelle aziende in area Cigs è stato sicuramente superiore.

Va ricordato che le novità ri-

guarderanno tutti i licenziamenti effettuati dal 1° gennaio 2018, nell'ambito di una procedura collettiva (sono esclusi i casi di dimissioni per giusta causa).

L'unica salvaguardia riguarda i licenziamenti effettuati anche dopo il 1° gennaio 2018, ma che riguardano procedure avviate entro il 20 ottobre 2017.

Questo vuol dire che tutte le procedure avviate dopo quest'ultima data, inevitabilmente, dovranno mettere in bilancio una spesa doppia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL CONFRONTO**

Il costo di un recesso senza accordo diventa simile a quello del 2016 ma a fronte di ammortizzatori ridotti



Peso: 13%

# Dehaze: "Istruzione tecnica la Germania vi batte 100 a 1"

**Roma**  
Mancano gli investimenti, la formazione adeguata alle nuove esigenze del mondo del lavoro, ma anche la capacità di fare sistema e valorizzare quello che di buono già c'è. Ecco perché, secondo Alain Dehaze, ceo del gruppo Adecco, l'Italia cresce poco, non attrae talenti dall'estero e subisce semmai una fuga dei cervelli.

## Quand'è che un Paese crea attrazione?

«Quando è capace di combinare tre elementi: un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese, una formazione all'altezza della domanda e politiche di governo che sostengano la crescita e il lavoro: insomma, quando è in grado di creare un ecosistema».

## Partiamo dalle politiche di sostegno: tagli alla contribuzione e Jobs act non sono bastati?

«Hanno prodotto buoni risultati, ma dall'esterno l'Italia appare un Paese a due facce: da una parte ci sono le riforme avviate che hanno permesso una crescita, pur se limitata, del pil. Dall'altra c'è un marcato gap negli investimenti e nella formazione. Il taglio dei contributi a carico delle aziende ha avuto impatti positivi soprattutto sulle assunzioni per posizioni con

qualifiche più basse. Ma per far sì che i dipendenti possano poi restare dentro un mercato del lavoro estremamente volatile bisogna garantire loro una formazione che permetta di adattarsi alle esigenze che cambiano. Più saranno formati e più resteranno occupabili».

## Quindi l'occupabilità non è solo legata alla flessibilità?

«No, la flessibilità è un'esigenza e i giovani, anche in Italia, lo hanno capito benissimo. Il cambiamento di mentalità nelle loro teste è già avvenuto: chi punta ad incarichi di alto livello sa cambiare, andare all'estero, mettersi in gioco continuando ad aggiornarsi. Quello che manca in Italia è il tassello successivo: la creazione all'interno del Paese di un ecosistema favorevole alla crescita. Per farlo serve anche una forte volontà politica e la convinzione che l'istruzione non sia una spesa, bensì un investimento».

## Come si crea un ecosistema?

«Attraverso la collaborazione e la condivisione di competenze. Facciamo il caso di Zurigo, città al secondo posto nella classifica della capacità attrattiva. A Zurigo c'è l'ETH, Politecnico universitario di grande fama, ma a pochi chilometri, a Baden, c'è anche uno dei poli di formazione professionale più avanzati del mondo. Il tessuto im-

prenditoriale è ricco e votato all'innovazione. Il risultato è che quando Google ha dovuto scegliere la sede per il suo secondo centro di ricerca in Europa ha puntato proprio su Zurigo dove gli attuali 1.500 dipendenti sono destinati in tempi brevi a raddoppiare».

## Se parte del problema è nella formazione cosa manca alla scuola italiana?

«L'allineamento alle esigenze delle aziende, la creazione di quadri qualificati. Il livello medio del sistema educativo italiano è abbastanza buono, ma non è sviluppata la competenza tecnica: i diplomati degli ITS sono 8.000 contro gli oltre i 750 mila della Germania. Le aziende non dialogano con le scuole, quindi non c'è aggiornamento dei saperi, un errore madornale se si pensa che nel digitale il 30 per cento delle competenze invecchia in quattro anni. A Baden per intendersi, i piani di studio delle materie tecniche vengono elaborati con le imprese del territorio che sono chiamate a partecipare al finanziamento della scuola. Possono, se credono, preselezionare uno studente e coprire le spese della sua formazione con 25 mila franchi svizzeri l'anno per quattro anni».

## Non si rischia così di avere

## una scuola di serie A per la classe dirigente e una di serie B per predestinati alle maestranze?

«No, tutto il livello formativo è alto, non solo quello delle materie tecniche o della formazione manageriale. Quindi coloro che desidereranno continuare avranno facile accesso alle Università. Un esempio di versatilità? Il responsabile della comunicazione globale del Gruppo Adecco ha iniziato studiando da apprendista meccanico. Poi ha deciso di cambiare per studiare storia, filosofia e sociologia».

## E alla politica italiana invece cosa manca?

«Stabilità, visione e collaborazione». (Lgr.)

A destra,  
**Alain Dehaze**  
ceo del gruppo  
Adecco

PARLA IL CEO DI ADECCO: "I VOSTRI ITS DIPLOMANO 8 MILA STUDENTI L'ANNO, QUELLI TEDESCHI 750 MILA. E POI NON HANNO RAPPORTI CON LE AZIENDE MENTRE LE COMPETENZE DIGITALI OGGI SI RINNOVANO E CAMBIANO OGNI QUATTRO ANNI"



## LAVORO Competenze decisive per il cambio di mansioni

Rossi ▶ pagina 40

**Jobs act.** I paletti fissati dai giudici di legittimità sulle conseguenze dei casi di variazione dei compiti assegnati al dipendente

# Nuove mansioni legate alle competenze

Non rileva solo il rispetto della categoria contrattuale ma anche la storia del lavoratore

PAGINA A CURA DI

**Stefano Rossi**

La riscrittura dell'articolo 2103 del Codice civile avvenuta nel 2015 (Dlgs 81/2015, articolo 3) ha introdotto una maggiore flessibilità sulla modifica delle mansioni del lavoratore, ad esempio in caso di cambiamento degli assetti organizzativi aziendali che incidono sulla posizione del lavoratore stesso. Soprattutto se mancano, però, ipotesi di assegnazione ad altre mansioni nel contratto collettivo di riferimento, potrebbero tornare in campo, in caso di contenziosi con i lavoratori, il concetto di equivalenza delle mansioni, presente nella versione precedente dell'articolo 2103. È la conclusione alla quale si può arrivare analizzando alcune sentenze recenti sul tema della variazione delle mansioni: anche se riferite a vicende anteriori alla riforma, possono rappresentare un'indicazione utile sull'orientamento dei giudici.

L'ordinanza della Cassazione 19725 dell'8 agosto 2017 ha stabilito che l'esercizio aggiuntivo di mansioni superiori comporta il diritto del lavoratore a un livello più elevato. Nel caso esaminato, alcuni dipendenti impiegati in un aeroporto avevano ottenuto dal giudi-

ce l'inquadramento a un livello contrattuale superiore, con le connesse differenze retributive. La società aveva fatto ricorso alla Cassazione, sostenendo che i lavoratori avevano svolto le mansioni superiori di «responsabile in turno» solo in maniera sporadica e occasionale. La Cassazione, ritenendo inammissibile il ricorso, sostiene invece che l'esercizio aggiuntivo di mansioni riconducibili a un livello superiore rispetto a quello contrattualmente assegnato, esercitato in maniera continuativa per un certo tempo, comporta il diritto all'inquadramento nel livello più elevato, con le relative differenze retributive. Infatti continua l'ordinanza - in una valutazione comparativa, non occorre effettuare una sorta di calcolo temporale nello svolgimento delle due diverse mansioni, ma occorre valutare come prevalenti quelle che si connotano per un maggior pregio professionale.

Le argomentazioni sono in linea con quelle della sentenza 15736 del 21 giugno 2013, in cui si afferma che la prevalenza o la "promiscuità" delle mansioni non va determinata sulla base di una mera contrapposizione quantitativa delle mansioni svolte, bensì tenendo conto, in base a un giudizio

di equivalenza, delle mansioni più rilevanti sul piano professionale.

Un orientamento diverso emerge invece nella sentenza 8925 del 6 aprile 2017: a un lavoratore era stata negata la qualifica superiore per la conduzione di mezzi speciali usati in caso di precipitazioni nevose. La Cassazione afferma che in caso di mansioni promiscue, ove la contrattazione collettiva non preveda una regola specifica, occorre avere riguardo alle mansioni più qualificanti, purché svolte in misura quantitativa significativa. Lo stesso indirizzo era stato seguito in passato anche dalla sentenza 10843 del 26 maggio 2015, dove si sostiene che lo svolgimento delle mansioni superiori deve avvenire in maniera non episodica.

Da un lato, quindi, si pone l'indirizzo che dà rilievo al dato quantitativo e dall'altro versante, l'attuale giurisprudenza, valorizza il criterio dell'equivalenza professionale. In posizione intermedia si pone invece la sentenza 18418 del 20 settembre 2013: nel caso in cui sia impossibile comparare le rispettive mansioni secondo il criterio dettato dal contratto collettivo, l'espletamento di una mansione, anche se esercitata con scarsa frequenza e continuità, che richie-



Peso: 1-1%, 40-32%



de un alto grado di specializzazione e rilevante profusione di impegno intellettuale e materiale, sarà sufficiente per l'inquadramento nella qualifica superiore. Se invece questo criterio dovesse concorrere con la normale frequenza di espletamento di determinate funzioni, allora assume carattere assorbente rispetto all'elemento qualitativo. In definitiva, l'equivalenza che legittima il datore di lavoro a variare le mansioni deve essere intesa come attitudine delle nuove mansioni a consentire la piena utilizzazione o anche l'arricchimento del patrimonio professionale del lavoratore. Nell'in-

indagine sarà necessario non solo riferirsi al livello di categoria contrattuale, ma anche verificare che le nuove mansioni siano aderenti alla competenza acquisita dal lavoratore, anche se per un tempo limitato (si veda anche la sentenza del Tribunale Roma 9172/2014).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL PRINCIPIO**

In caso di funzioni promiscue nelle pronunce più recenti la valutazione della qualità prevale su quella della durata dell'incarico svolto

**LAVORO****Le pronunce****STORIA PROFESSIONALE DA RISPETTARE**

Un dirigente dell'industria chiede il risarcimento del danno per demansionamento poiché in virtù di un distacco, dopo una riclassificazione del personale frutto di un accordo con i sindacati, subisce una lesione alla propria professionalità. La Cassazione respinge il ricorso della società e afferma che le mansioni devono essere compatibili con la storia professionale del dipendente, anche in caso di nuovo assetto organizzativo concordato con i sindacati.  
*Corte di cassazione, sentenza 18031 del 21 luglio 2017*

**EQUIVALENZA ANCHE SE CAMBIA IL CCNL**

Un lavoratore addetto allo smistamento della corrispondenza, in seguito all'accorpamento delle vecchie categorie professionali in nuove aree di inquadramento, è adibito a mansioni non corrispondenti a quelle originarie. La Cassazione respinge il ricorso dell'azienda e sostiene che il datore di lavoro avrebbe dovuto valutare l'idoneità delle nuove funzioni a garantire la salvaguardia del livello professionale acquisito.  
*Corte di cassazione, sentenza 3422 del 22 febbraio 2016*

**MANSIONI A CONFRONTO IN BASE AL CONTRATTO**

Un dipendente di un istituto di credito chiede al giudice il riconoscimento della mansione di dirigente in luogo di quella di quadro direttivo. In primo grado e in appello il ricorso è respinto poiché, per i giudici, le mansioni di responsabile del servizio ispettorato e della funzione di controllo interno dell'istituto sono incompatibili, in base al Ccnl, con quelle dei dirigenti. Per la Cassazione, nel caso esaminato mancano l'elevato grado di autonomia e il potere decisionale propri del dirigente.  
*Corte di cassazione, sentenza 2512 del 31 gennaio 2017*

**OBBLIGO DI REPÊCHAGE PER FUNZIONI INFERIORI**

Un lavoratore del commercio aveva svolto talvolta mansioni di livello inferiore. La società lo licenzia per giustificato motivo oggettivo, dopo l'esternalizzazione delle sue mansioni. Per la Cassazione, nelle ipotesi di licenziamento per giustificato motivo oggettivo per soppressione del posto di lavoro in seguito a riorganizzazione, l'obbligo di *repêchage* deve essere assolto anche per le mansioni inferiori svolte promiscuamente con quelle sopresse.  
*Corte di cassazione, sentenza 13379 del 26 maggio 2017*

**L'EQUIVALENZA SALVA IL RUOLO**

Un dirigente di una compagnia assicurativa, con mansioni di direttore dell'ufficio sinistri, era stato adibito al ruolo di responsabile dell'ufficio. La Cassazione ribadisce che ogni mutamento di mansioni deve rispettare il bagaglio professionale acquisito dal dipendente. Nel caso affrontato, per la Corte, è stata garantita l'equivalenza tra le mansioni, perché entrambe attribuivano al lavoratore un ruolo di primaria importanza all'interno dell'organizzazione aziendale.  
*Corte di cassazione, sentenza 4499 dell'8 marzo 2016*



Peso: 1-1%, 40-32%

**Dopo la riforma.** I margini d'azione

# Il contratto collettivo può dare regole alla flessibilità interna

■ La flessibilità aziendale deve passare attraverso la contrattazione collettiva, altrimenti si rischia il ritorno del principio dell'equivalenza professionale. È l'effetto che può produrre il nuovo articolo 2103 del Codice civile riscritto dall'articolo 3 del Dlgs 81/2015, in vigore dal 7 marzo 2015, ma applicabile anche ai lavoratori assunti in precedenza.

La disposizione precedentemente in vigore, infatti, stabiliva dei limiti alla flessibilità organizzativa interna delle imprese, che si sono rivelati un problema, in alcune situazioni, per gli effetti della crisi economica e per l'esigenza di ristrutturazioni o riorganizzazioni aziendali.

Dopo l'intervento di riforma dell'articolo 2103 del Codice civile avvenuto con l'articolo 13 dello Statuto dei lavoratori, sia la giurisprudenza, sia la contrattazione collettiva hanno cercato di scardinare la rigidità della norma, con la dilatazione della nozione di equivalenza professionale e una maggiore fungibi-

lità del lavoratore.

Il Dlgs 81/2015 è così intervenuto su due fronti:

- ① ha eliminato il criterio dell'equivalenza delle mansioni;
- ② ha attribuito nuovo vigore al ruolo della contrattazione collettiva.

In base alla nuova norma, il lavoratore deve essere adibito alle mansioni riconducibili allo stesso livello di inquadramento delle ultime effettivamente svolte. Si può allora notare come il potere di variazione del datore di lavoro, in assenza di una specifica declaratoria professionale del contratto collettivo, si dovrà comunque conformare a un criterio di valutazione che tenga conto del valore delle mansioni nuove rispetto alle «ultime effettivamente svolte». In questo modo, il criterio dell'equivalenza professionale, abbandonato dal legislatore, potrebbe tornare attraverso l'interpretazione della magistratura.

L'assenza di una contrattazione collettiva di riferimento

riassume particolare importanza anche nell'individuazione delle ipotesi di demansionamento. Il legislatore infatti non ha previsto alcuna durata per la quale il lavoratore possa essere adibito a mansioni inferiori. Quindi, l'autonomia collettiva a qualsiasi livello, anche aziendale, dovrà regolamentare le ulteriori ipotesi di demansionamento, anche riguardo ai limiti temporali dello spostamento del dipendente. Un altro spazio riservato alla contrattazione collettiva è la determinazione del periodo necessario per riconoscere al lavoratore il diritto alla promozione automatica. Infatti, le previsioni collettive possono prevedere un termine maggiore o minore di sei mesi per l'assegnazione definitiva di mansioni superiori. In definitiva, il ruolo della contrattazione collettiva è quello di individuare all'interno dei livelli di inquadramento, mansioni fungibili capaci di garantire una più agevole mobilità del lavoratore, con lo scopo di

restringere i margini interpretativi dei giudici.

Il contratto collettivo specifico dei gruppi Fca e Cnh Industrial 2015-2018 ha del resto previsto che «in generale resta fermo il rispetto del principio giurisprudenziale della compatibilità professionale», recuperando così il parametro dell'equivalenza e finendo per rivalutare la funzione interpretativa del giudice.



Peso: 10%



## CASSA INTEGRAZIONE E MERCATO DEL LAVORO

L'ASSEGNO DI RICOLLOCAZIONE  
UNA NOVITÀ DA SFRUTTAREdi **Maurizio Del Conte**

**C**aro direttore, nei Paesi con un mercato del lavoro particolarmente dinamico, come gli Stati Uniti, le persone durante la propria vita professionale passano da un lavoro a un altro mediamente una decina di volte. I livelli di mobilità da lavoro a lavoro in Europa sono più bassi. Ma, in uno scenario globale dominato da rapidi processi di interconnessione e di innovazione tecnologica, anche nel nostro continente i mercati del lavoro acquisiranno un dinamismo sempre maggiore, con più frequenti cambiamenti di professione, di mansioni e di competenze.

Secondo l'Ocse, la quarta rivoluzione industriale comporterà per l'Italia un 10 per cento di occupati ad alto rischio di automatizzazione e un altro 44 per cento suscettibile di un cambiamento radicale delle proprie mansioni. In realtà nel nostro Paese già ora le transizioni da un posto di lavoro a un altro non rappresentano più un'eccezione, né riguardano solo momenti di crisi. Un ciclo economico positivo non riduce le trasformazioni industriali, che sempre di più ri-

guardano le imprese più forti sul mercato.

Una quindicina di anni fa il sociologo Ulrich Beck, con un certo allarme, indicò il fenomeno dei nuovi «nomadi del lavoro», coloro che sono costretti a migrare da un'occupazione a un'altra. La mobilità può, in effetti, rappresentare un rischio. Ma può anche essere un'opportunità di riqualificazione e di arricchimento professionale per i lavoratori e un volano per incrementare la produttività complessiva del sistema economico. L'Ocse ha verificato che i Paesi dove si hanno maggiori passaggi da lavoro a lavoro sono quelli in cui vi è un più alto tasso di transizione anche dalla disoccupazione all'occupazione. Ma sono anche quelli dove si investe di più nelle politiche attive del lavoro.

La vera sfida è, quindi, governare le transizioni. L'idea di combatterle lancia in resta è un'illusione donchisciottesca. Altrettanto illusorio è pensare di affrontare gli impatti delle trasformazioni aziendali solo in una logica passiva, attraverso lo strumento degli ammortizzatori sociali. Nella legge di Bilancio, appena approvata dal Consiglio dei ministri, c'è una novità che può segnare una svolta rispetto al passato. Sarà, infatti, estesa anche ai lavoratori in cassa integrazione la

possibilità di richiedere l'assegno di ricollocazione, cioè una somma da utilizzare presso i servizi per l'impiego pubblici e privati al fine di attivare un percorso guidato di accompagnamento a un nuovo lavoro.

Sappiamo che la cassa integrazione, con il passare del tempo, aveva perso il suo senso originario. Istituita per aiutare lavoratori e imprese a superare situazioni di gravi difficoltà nella produzione, permettendo ai primi di scongiurare il rischio di licenziamento e alle seconde di «congelare» una parte della forza lavoro per poi recuperarla in fase di ripresa, la cassa integrazione si è, di fatto, trasformata in uno scivolo verso la pensione. Dilatandone a dismisura i tempi e prevedendo deroghe su deroghe, questo strumento era diventato un escamotage per mantenere surrettiziamente a galla posti di lavoro in realtà privi di alcuna possibilità di rivitalizzarsi. Senza contare che questo meccanismo ha finito per contribuire alla proliferazione del lavoro sommerso, che oggi l'Istat stima nella insostenibile cifra di 3,7 milioni di posti di lavoro non dichiarati.

Un primo segnale di rottura, per far cambiare pelle alla cassa integrazione, si è avuto con il Jobs act, che ne ha ridotto a due anni la durata massima,

prevedendo al suo termine un'indennità di disoccupazione di natura universalistica, condizionata alla attivazione del disoccupato. Ora, con la legge di Bilancio, l'assegno di ricollocazione viene esteso agli occupati sospesi in cassa, così togliendo l'alibi dell'alternativa tra inattività e lavoro nero e spingendo a impiegare questo periodo di «congelamento» in percorsi di riqualificazione, orientamento e accompagnamento al lavoro. Si tratta di una novità che implica un cambio di paradigma nel modo di affrontare la sfida delle transizioni nel mercato del lavoro. Sarà interessante verificare, alla prova dei fatti, quanto questa sfida verrà effettivamente raccolta dalle imprese e dai lavoratori.

*Presidente Anpal*



Peso: 24%



**[L'INCHIESTA]**

# Ricerca e stipendi l'Italia non piace più

Luisa Grion

**N**on è un paese per giovani, ma nemmeno per talenti in cerca di possibilità di crescita o per manager che puntano a costruirsi una carriera internazionale. Nella classifica sulla competitività stilata dal World Economic Forum, l'Italia, lo scorso anno è scivolata un po' più in giù, passando dal 43esimo al 44esimo posto sui 138 Paesi presi in considerazione.

Ma non ci scostiamo di troppo dalla fascia bassa anche se - abbandonato l'obiettivo di affascinare gli stranieri per le possibilità di crescita legate all'economia - facciamo i conti con la

capacità del sistema di attrarre persone qualificate per trattenerle poi sul territorio. Cervelli: studenti o professionisti che siano. Una misura delle capacità del Paese in tale senso è data dal GTCI, il "Global Talent Competitiveness Index" realizzato dal gruppo Adecco.

segue a pagina 8

# Poca ricerca, stipendi bassi così l'Italia si impoverisce e non arrivano i cervelli stranieri

Luisa Grion

*segue dalla prima*

**L'**indice, che misura ogni anno la capacità di sviluppare, attirare e fidelizzare i talenti di 118 Paesi, è costruito dalla multinazionale di selezione del personale assieme ai centri di ricerca di Insead e Human Capital Leadership e ci vede per il 2017 al 40esimo scalino, lontani dai Paesi europei di riferimento.

La Svizzera è al primo posto, Singapore al secondo, il Regno Unito, nonostante Brexit, si conferma al terzo. Danimarca, Finlandia, Norvegia, Olanda e Irlanda sono tutte posizionate nelle dodici nazioni di testa. La Germania è sul gradino 17, la Francia sul 24. La Spagna, simile per Pil e peso della crisi economica subita, ci precede di cinque postazioni e meglio ancora ha fatto il Portogallo (31). Dopo di noi la Grecia, ferma al 43esimo posto, e tutto sommato posizionata meno peggio di quanto la debacle dei conti pubblici avrebbe fatto pensare. Ma ci superano anche la Costa Rica (39) e le Barbados (36) che, almeno a quanto valutano le ri-

cerche, sembrano dare qualche speranza in più ai giovani talenti. Quello che pesa sul cattivo risultato dell'Italia è soprattutto l'incapacità del Paese di costruire accanto alle aziende e alle risorse un ambiente favorevole alla crescita di entrambi, in grado di promuovere la concorrenza, l'innovazione e l'esercizio delle attività.

Bocciato il Paese nel suo complesso, non vanno meglio le singole città. Lo stesso indice applicato alle aree urbane vede, fra le prime cinquanta mete preferite da professionisti e risorse, solo tre centri italiani: Bologna al 26esimo posto, Milano (31) e Torino (35).

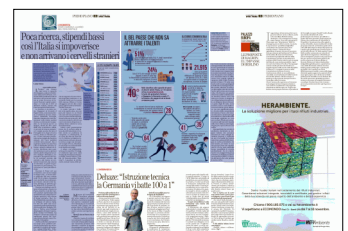
Dunque non abbiamo eccellenze riconosciute: «Essere un Paese attrattivo vuol dire mettere assieme aspetti legati alla qualità della vita, alla forza economica positiva e alla visione di lungo periodo», dice Andrea Malacrida amministratore delegato di Adecco Italia. Un mix che nelle città di dimensioni medie sembra più facile da realizzare: Bologna, Milano e Torino, sono lontane dal gruppetto di testa (Copenaghen, Zurigo ed Helsinki, ma

vengono comunque prima di importanti piazze del business internazionale come Dubai (36) o Shanghai.

«Nella scelta fatta dai talenti sul luogo dove stabilirsi premia la qualità della vita, ma soprattutto la vitalità del territorio - spiega Malacrida - Bologna, per esempio, grazie an-

che al supporto di una università di grande tradizione, è un territorio fertile per la nascita delle startup. Milano e Torino attraggono più di altri centri grazie agli investimenti finalizzati alla crescita».

In realtà "piccolo è bello" per certi aspetti aiuta, ma non può bastare in un Paese che non solo non premia la ricerca (la percentuale di Pil dedicata resta ancorata all'1,38% contro la media Ue del 2%) ma



Peso: 1-5%, 8-45%

non è nemmeno disposto a retribuire bene i talenti in cerca di realizzazione.

Dietro quel quarantesimo posto che ci esclude dalla fascia alta dell'attrattività vi è infatti anche un problema di compensi. Le retribuzioni, si sa, sono più alte nei Paesi dove c'è crescita e in Italia la crescita rimane al di sotto di quella messa a segno da altri partner europei. Per cui, selezionare una città o un'azienda italiana in media non paga.

A stilare una graduatoria, sotto questo aspetto, è l'indagine elaborata ogni anno dalla società di consulenza americana Willis Towers Watson ("Global 50 Remuneration Planning"). A guardare la retribuzione annuale lorda delle prime venti economie europee, i

manager italiani di medio livello sono posizionati al 14esimo posto, che scende al 17esimo se le entrate non vengono lette in termini nominali, ma di potere d'acquisto. Costo della vita e tassazione fanno la differenza. Ecco quindi, spiega il rapporto della Willis Towers, perché di fatto i 70 mila euro lordi medi annui guadagnati in Italia da un manager di profilo medio, alla fine si riducono alla soglia reale dei 43 mila. Anche qui in testa, ancora una volta, è la Svizzera: un quadro che lavora nella Confederazione elvetica intasca circa 160 mila euro l'anno, il doppio di un collega italiano di pari livello, un dirigente fresco d'incarico parte dagli 85 mila. Certo anche lì, tasse e costo della vita accorceranno poi le distanze,

ma non significativamente. Al netto della competitività del sistema Paese e del sistema educativo e al di fuori dagli investimenti e dal livello della tecnologia applicata su cosa può contare l'Italia per attrarre talenti dall'esterno? Qualità della vita e bellezza dei luoghi, troppo poco per motivare una scelta.

ManagerItalia ha sondato il problema chiedendo ai dirigenti italiani che lavorano all'estero se i loro colleghi sarebbero disposti a trasferirsi da noi. Fra quelli che hanno dato il loro assenso il 90% ha legato la scelta al desiderio, fra altri motivi, di vivere in uno dei più bei Paesi del mondo, solo il 12% ha visto nell'Italia buone possibilità di crescita professionale. Fra le critiche

mosse con maggior frequenza al sistema, la tendenza al declino economico (98%), e il mondo del lavoro che non premia il merito (43%).

**SECONDO L'INDICE STILATO DA ADECCO SIAMO AL 40ESIMO POSTO DIETRO A SPAGNA E PORTOGALLO. COLPA DI UN SISTEMA D'ISTRUZIONE NON ALLINEATO CON L'ECONOMIA, DELLO SCARSO NUMERO DI IMPRESE CHE OFFRONO POSIZIONI QUALIFICATE E DELLE BASSE RETRIBUZIONI**

Sopra, un laboratorio. Quello che pesa sul cattivo risultato italiano è soprattutto l'incapacità del Paese di costruire accanto alle aziende e alle risorse un ambiente favorevole alla crescita

Qui sopra, i ministri dello Sviluppo Economico **Carlo Calenda** (1), di Istruzione, Università e Ricerca **Valeria Fedeli** (2) e del Lavoro **Giuliano Poletti** (3)

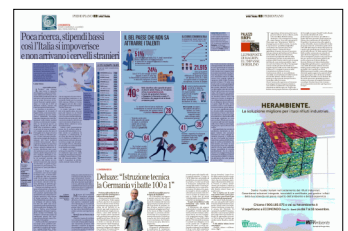
### LE CITTÀ ACCHIAPPA TALENTI

Global City Talent Competitiveness Index 2017

1	COPENAGHEN (Danimarca)	74,0
2	ZURIGO (Svizzera)	67,7
3	HELSINKI (Finlandia)	65,4
4	SAN FRANCISCO (Usa)	63,5
5	GÖTEBORG (Svezia)	62,6
6	MADRID (Spagna)	60,2
7	PARIGI (Francia)	59,4
8	LOS ANGELES (Usa)	58,2
9	EINDHOVEN (Olanda)	57,8
10	DUBLINO (Irlanda)	57,2
11	CARDIFF (Regno Unito)	56,2
12	SYDNEY (Australia)	55,9
13	BERLINO (Germania)	55,6
14	NEW YORK (Usa)	55,3
15	VIENNA (Austria)	55,1
16	LONDRA (Regno Unito)	54,4
17	BIRMINGHAM (Regno Unito)	53,9
18	BILBAO (Spagna)	53,7
19	SINGAPORE (Singapore)	52,4
20	BARCELLONA (Spagna)	52,1
21	BRNO (Rep. Ceca)	51,8
22	TALLIN (Estonia)	51,2
23	HANNOVER (Germania)	51,0
24	CRACOVIA (Polonia)	50,5
25	AUCKLAND (Nuova Zelanda)	49,7
26	<b>BOLOGNA (Italia)</b>	<b>49,3</b>
27	NANTES (Francia)	48,1
28	KIEL (Germania)	47,2
29	RIGA (Lettonia)	47,0
30	SARAGOZZA (Spagna)	46,6
31	<b>MILANO (Italia)</b>	<b>44,9</b>
32	DOHA (Qatar)	44,2
33	BUENOS AIRES (Argentina)	41,3
34	SANTIAGO (Cile)	40,6
35	<b>TORINO (Italia)</b>	<b>39,8</b>
36	DUBAI (Emirati Arabi Uniti)	39,2
37	SHANGHAI (Cina)	36,0
38	IL CAIRO (Egitto)	34,7
39	MESSICO CITY (Messico)	33,7
40	LA VALLETTA (Malta)	33,5

### INDIETRO LE CITTÀ

L'indice Adecco misura anche il grado di attrazione delle singole città e anche qui le cose non vanno bene. Solo tre tra le prime 50. La prima in classifica è **Bologna**, al 26esimo posto, seguita da **Milano** al 31esimo e **Torino** quattro posizioni più indietro



Peso: 1-5%, 8-45%

# IL BEL PAESE CHE NON SA ATTRARRE I TALENTI



## 51%

Secondo Manageritalia, il 51% degli imprenditori italiani che vanno all'estero motivano la scelta con le maggiori capacità di crescita professionale offerte

## 24%

Solo il 24% dei manager stranieri disposti a venire in Italia lega la disponibilità al potenziale di crescita, in testa alle motivazioni è invece la bellezza del paese



## 40°

Nella classifica sulle capacità dei paesi di attrarre talenti l'Italia, su 118 nazioni, arriva al **quarantesimo posto**. In testa alla graduatoria Svizzera e Singapore, la Germania a quota 17, la Francia a 24, peggio di noi la Grecia al 43esimo posto

Le recenti riforme hanno migliorato le aspettative di crescita sull'economia italiana che, per questo criterio, si piazza al **28esimo posto**

## 28

Tenendo conto solo della capacità del paese di creare un ambiente adatto allo sviluppo delle aziende l'Italia scivola al **gradino 62**

## 62

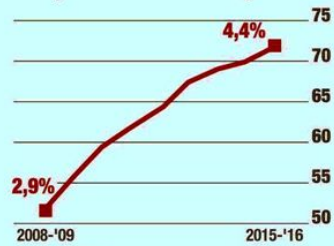
## 64

Se il criterio scelto è quello delle capacità di attrazione di professionisti che cercano una crescita personale la posizione dell'Italia è al **gradino 64**



## GLI STUDENTI STRANIERI IN ITALIA

La presenza degli studenti stranieri, valori in migliaia e in % sul totale degli iscritti



## 21.915

sono gli studenti stranieri che hanno effettuato un Erasmus in Italia nel periodo 2015-16. L'Italia è al quinto posto in Europa per accoglienza, al primo la Spagna

**94** sono le startup generate nel 2016 in Italia da imprenditori extra UE che hanno potuto usufruire del progetto Startup Visa (che cerca di attrarre talenti prevedendo facilitazioni di visto)



**39** è il posto occupato dal sistema educativo italiano, cui viene riconosciuta una capacità media nello sviluppo delle conoscenze generali

## 39

Quanto a capacità di sviluppare competenze tecniche legate al digitale l'Italia nella graduatoria dei paesi si piazza a **quota 41**

## 41



Peso: 1-5%,8-45%

## Business e tecnologia

INTELLIGENZA ARTIFICIALE/1

**Densità robotica.** In Italia sono attivi 185 robot industriali ogni 10 mila addetti del manifatturiero. L'indice di densità robotica è calcolato dall'International Federation of Robotics. In Germania il pari è 309

185

**Lo stato dell'arte.** Dal design alle azioni di risparmio energetico potenzialità interessanti anche per le piccole e medie aziende

# I macchinari parlano in chat

## Nell'industria 4.0 robot intelligenti dialogano con dirigenti e operai

di Riccardo Oldani

**M**olti intendono l'intelligenza artificiale come la capacità dei computer di entrare in relazione con noi esseri umani, utilizzando il nostro linguaggio naturale. Qualcosa di molto vicino ai chatbot, i sistemi automatici di risposta e conversazione utilizzati ormai su molti siti per il customer service o per rispondere alle domande frequenti.

In realtà, il cuore dell'intelligenza artificiale risiede nella capacità di analizzare enormi quantità di dati strutturati, non grezzi, per individuare schemi, ricorrenze e, quindi, risposte a determinati problemi. Attraverso la digitalizzazione, l'automazione e l'introduzione di sensori nelle macchine e nei robot, l'Industry 4.0 ha introdotto nelle imprese una capacità finora sconosciuta di produrre dati da analizzare. Ed è proprio dall'incontro tra questi dati e i sempre più accessibili servizi di intelligenza artificiale che sta nascendo una nuova serie di potenzialità per il manifatturiero, interessanti anche per le aziende medio-piccole e non soltanto per i colossi mondiali.

Il primo servizio che nasce da questo fortunato incontro, e su cui ormai insistono praticamente tutti i produttori di macchine, di sistemi di automazione e di soluzioni per l'Industry 4.0, è la manutenzione predittiva. Un'assistenza cioè che consente, attraverso l'analisi dei dati di funzionamento delle macchine, di individuare modi di utilizzo errati o usuranti o la durata di determinati componenti. In questo modo si possono segnalare all'utilizzatore pratiche da evitare o la necessità di interventi di manutenzione per prevenire possibili rotture. Di fatto tutti i produttori di robot o macchine utensili sono oggi in grado di fornire servizi di questo tipo, utili per l'utilizzatore finale ma anche per i produttori stessi, che possono capi-

re dove e come migliorare le loro macchine.

Un altro aspetto interessante che scaturisce dall'incrocio tra Industry 4.0 e intelligenza artificiale riguarda la possibilità di migliorare il design dei pezzi prodotti, ottenendo le stesse prestazioni richieste, per esempio di resistenza a carichi o attrazione, ma riducendo la materia prima utilizzata, con significativi risparmi. Si parla in questo caso di ottimizzazione topologica, un ambito in cui cominciano a comparire le prime applicazioni commerciali.

Una di queste è stata messa a punto da Dassault Systèmes, che sviluppa software per la progettazione di prodotti e linee di produzione. Tra le funzionalità della piattaforma 3DExperience del gruppo francese ne è stata introdotta una pensata proprio per l'ottimizzazione topologica di pezzi da produrre in manifattura additiva, cioè in stampa 3D, a beneficio di settori di nicchia con produzioni in piccole serie o la necessità di ridurre il magazzino.

Molti ancora i margini di miglioramento. «L'ottimizzazione topologica - spiega Simona Perotto, docente di Matematica al Politecnico di Milano - richiede una grande potenza di calcolo e tempi molto lunghi di elaborazione, con costi di conseguenza ancora elevati per le imprese». Questo è il motivo per cui Perotto, con altri colleghi dell'ateneo milanese, ha lavorato allo sviluppo di un algoritmo in grado di semplificare i calcoli e ridurre i costi. Il tutto è nato nell'ambito di un progetto condotto con l'industria aerospaziale Thales Alenia Space. L'algoritmo è stato chiamato Free-Form Design e i suoi ideatori cercano ora partner per trasformarlo in un prodotto commerciale.

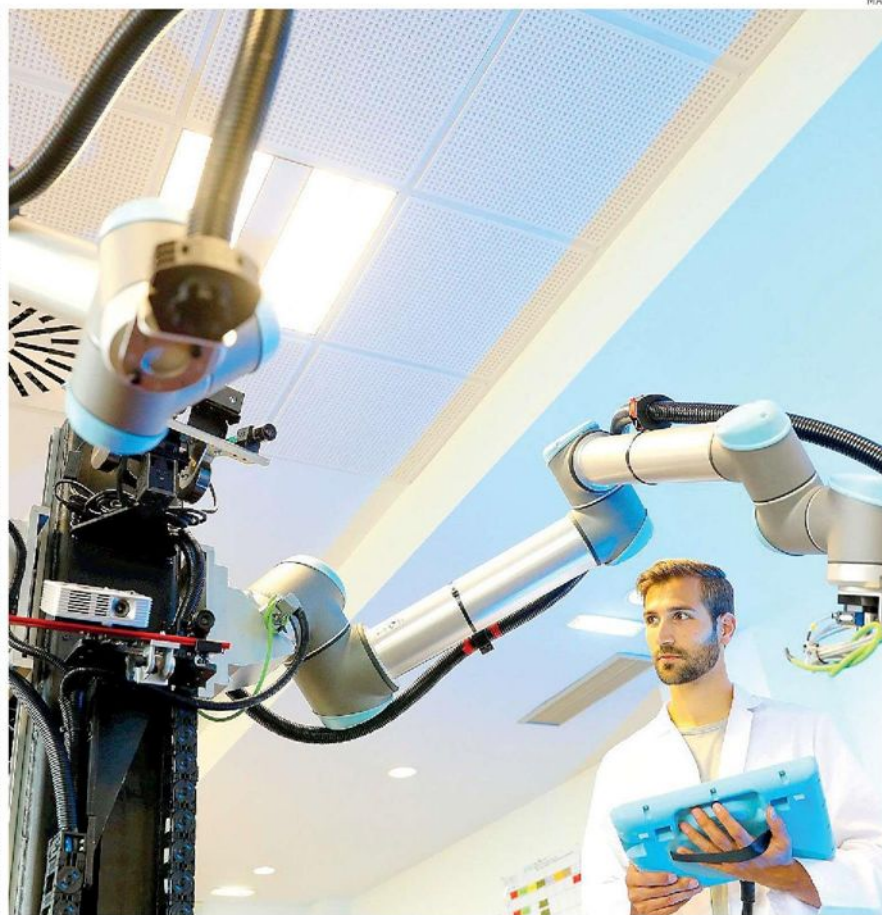
Un ulteriore fronte in cui l'intelligenza artificiale può fornire il suo apporto all'Industry 4.0 è il risparmio energetico. Un esempio è la soluzione utilizzata da Porta Solutions, azienda italiana che produce macchine per la produzione di particolari in metallo. I nuovi Multi-



Peso: 29%

center 4.0 di Porta Solutions sono centri di produzione con 3 o 5 mandrini che effettuano in successione lavorazioni sui pezzi. Un'applicazione di intelligenza artificiale consente di orchestrare le fasi di lavoro in modo ottimale, così da recuperare l'energia passiva dei mandrini in frenata per ridistribuirli a quelli in ripartenza, trovando la combinazione ideale tra oltre 2 miliardi di possibili varianti, con risparmi fino al 20% sui consumi. Alla base di tutto c'è un algoritmo, sviluppato sulla piattaforma cloud Microsoft Azure, alimentato dai dati resi disponibili da una soluzione di un'altra azienda italiana, la pisana Alleantia, che ha messo a punto dispositivi e una library di driver in grado di collegare all'Internet delle Cose circa 5 mila dispositivi tra macchine e soluzioni di automazione presenti sul mercato.

La soluzione di Alleantia prefigura un futuro in cui sarà possibile attivare un libero flusso di dati tra macchine e sistemi di intelligenza artificiale e ulteriori servizi per le imprese. Un esempio è la possibilità per le macchine di essere inserite in una chat, basata su sistemi come Yammer di Microsoft o Spark di Cisco, che consentono di trasmettere messaggi in ambito aziendale all'interno di gruppi abilitati. Le macchine sono così in grado di chattare con addetti o manager, richiedendo manutenzione o fornendo dati sulla produzione. Esistono già soluzioni funzionanti di sistemi del genere e già si pensa alla possibilità di dare alle macchine comandi a voce, un po' come facciamo oggi sugli smartphone con applicazioni come Siri o Cortana.



**Manutenzione predittiva.** Individuare utilizzi errati o usuranti o ancora prevedere la durata di determinati componenti è una delle applicazioni più efficaci nelle fabbriche di nuova generazione



Peso: 29%

# Piccolo è ancora bello purché però sia 4.0

Giovanni Ajassa\*

**C**hissà se Dick Thaler ha mai scritto di piccole imprese italiane. Il caso delle Pmi, della loro problematica presenza in scenari che sembrano privilegiare dimensioni sempre più grandi, ben si presterebbe all'indagine anti-conformista del nuovo Premio Nobel dell'economia. Un approccio secondo cui prima di fare prescrizioni sul dover essere utile è spendere qualche energia nel cercare di descrivere ciò che è. Prima dei modelli vengono i comportamenti, con tutte le loro anomalie e "quasi-razionalità".

Per le leggi della fisica il calabrone non dovrebbe volare. Con ali troppo piccole, la portanza non sarebbe sufficiente a vincere la forza di gravità. Eppure il calabrone vola grazie a qualcos'altro che il modello non ha previsto. Così anche le piccole imprese italiane. In passato a spingere il volo delle nostre PMI era quella rete locale di economie esterne e di conoscenza tacita e condivisa rappresentata dai tradizionali distretti industriali. Oggi che tutto diviene globale e digitale serve qualcos'altro. Eppure, nonostante le difficoltà, molte piccole e medie imprese italiane continuano a volare. Al di là dei modelli, sono proprio le evidenze pratiche a indicare come internazionalizzazio-

ne e innovazione stiano diventando i propulsori, piuttosto che i problemi, dei nuovi percorsi di sviluppo delle nostre PMI.

Primo punto, l'internazionalizzazione. Il luogo comune teorico dice che con la globalizzazione dei mercati, con l'allungamento delle distanze, le piccole imprese sono tagliate fuori. I dati raccontano una storia diversa. Si guardi, ad esempio, il terzo capitolo del bel "Rapporto sulla competitività dei settori produttivi" curato dall'Istat dove si legge che in Italia ci sono circa tredicimila imprese definite "global" in quanto impegnate in attività di export ed import in almeno cinque grandi aree extra-europee. La dimensione media di questi tredicimila campioni di mobilità internazionale è di soli 35 addetti, ben al di sotto della soglia che identifica il limite superiore della piccola impresa. Piccolo può, quindi, essere anche globale. Alle 180mila micro e piccole imprese esportatrici italiane fa capo un quarto dell'export nazionale. Non è poco. Proiettando i consuntivi dei primi otto mesi di quest'anno è ragionevole ipotizzare che le esportazioni italiane nel loro complesso possano nel 2017 avvicinarsi al massimo storico di 450 miliardi. Di questi, oltre un centinaio verranno dal tessuto delle piccole imprese. I piccoli calabroni hanno, evidente-

mente, imparato modi nuovi per volare. Magari integrandosi nelle catene globali del valore e valorizzando la qualità italiana nei circuiti delle multinazionali estere. Insieme, costruendo nuovi percorsi per fare innovazione.

Secondo punto, l'innovazione. Proiettando in avanti i dati diffusi dal MISE sulla situazione del primo semestre, a fine 2017 il numero delle piccole startup innovative iscritte nell'apposito registro potrebbe raggiungere le ottomila unità, più del doppio di quante se ne contavano solo tre anni fa. Grazie anche ad incentivi e semplificazioni, anche in Italia comincia ad attecchire un eco-sistema di rapporti tra le piccole startup e le grandi imprese secondo lo schema della open-innovation, l'innovazione aperta. Si tratta di primi passi, a volte incerti e sicuramente parziali se confrontati a quanto fatto in altro paesi, come giustamente rileva una bella indagine curata di recente dall'AIAF, l'associazione italiana degli analisti e consulenti finanziari. Nel 2016 gli investimenti nelle startup sono ammontati a 180 milioni di euro in Italia contro 1,4 miliardi della Francia. Abbiamo ampi spazi di miglioramento da conseguire lavorando anche fuori dei nuovi eco-sistemi, riducendo i tempi troppo lunghi della giustizia civile e mi-

gliorando i livelli di tutela della proprietà intellettuale delle innovazioni. Cose che permetterebbero di attirare più "venture capital", anche dall'estero. Piccolo può tornare a essere bello, posto che riesca ad essere innovativo ed internazionale. Dipende dalle imprese, ma anche dalle istituzioni. Per dirla con Dick Thaler, servirebbe una spinta gentile, un "nudge", per consolidare e accelerare il cambiamento.

\* *Direttore Servizio Studi Bnl Gruppo Bnp Paribas*

Le donne guadagnano meno di noi

Per la regola del tanto al chilo

bucchi@2017



Peso: 29%

**Digital twin.** Le sperimentazioni di Eni e Fameccanica

# Formazione in 3D grazie ai gemelli digitali

Una volta lo chiamavano modello virtuale. Adesso è il «digital twin», il gemello digitale, nuovo parto del mix tra Industry 4.0 e intelligenza artificiale, tra dati reali che provengono dalla produzione e sistemi di analisi e di calcolo. Che cos'è esattamente il digital twin? Una definizione esaustiva è quella di Robert Plana, Innovation & ecosystem director di GE Digital, società del gruppo General Electric che sviluppa soluzioni per l'ItoT, l'Industrial internet of things. In un convegno organizzato a Torino dall'Industrial internet consortium per discutere dei vantaggi del Piano Industria 4.0 del Governo, Plana ha spiegato, ispirandosi al linguaggio dei biologi, che il «digital twin è una sorta di modello in vivo di un impianto o di una linea di produzione, realizzato dall'incrocio tra i dati reali di funzionamento e i disegni Cad e digitali serviti per la progettazione. Il digital twin consente di costruire una copia virtuale dell'impianto reale (ma anche di una singola macchina) in grado di replicare in tutto e per tutto il funzionamento reale o di verificarne tutte le possibili alternative».

Sono molte oggi le piattaforme di analisi di dati che consentono la creazione di digital twin, sviluppate da gruppi come Sap, Dassault Systèmes, Siemens, Cisco,

Intel e molti altri.

Ma a che cosa serve una copia virtuale di un impianto che gira in sincrono con quella reale? A tante cose. Tra i tanti esempi, due di casa nostra. Il gruppo abruzzese Fameccanica, tra i principali player mondiali dell'industria dei pannolini e degli assorbenti igienici, si è dotato di una «virtual room» nella quale può riprodurre, in dimensioni reali e in 3D, i propri macchinari, strutture enormi e complesse, sia ai fini di un migliore sviluppo del prodotto sia per formare i manutentori. I modelli virtuali possono poi essere utilizzati in applicazioni per tablet, che guidano i manutentori sul posto, anche a migliaia di chilometri dalla sede di Chieti dell'azienda: basta inquadrare con la fotocamera la parte della macchina, a individuare le parti su cui intervenire, richiamando tutorial video o istruzioni specifiche.

Una soluzione simile è utilizzata da Eni, nel suo Centro di addestramento in 3D di San Donato Milanese, per formare il personale che lavora negli impianti del gruppo. Indossando occhiali speciali e un particolare guanto sensorizzato gli addetti in formazione si muovono come in un videogame all'interno del gemello digitale di un impianto esistente e simulano interventi o operazioni, sotto la supervisione degli istruttori e in

totale sicurezza.

Ma c'è di più. «Il digital twin – ha osservato Plana al convegno torinese – serve anche per scongiurare falsi allarmi che potrebbero essere ingenerati dall'enorme quantità di dati provenienti dall'impianto reale e che i sistemi di data analysis potrebbero valutare in modo sbagliato». Ipotizziamo per esempio che dai dati «di campo» emerga un'anomalia o l'imminenza di una rottura di un componente, richiedendo quindi un intervento e un fermo dell'impianto. Possiamo fidarci ciecamente di quello che ci dice il sistema? Gli algoritmi in fin dei conti possono anch'essi avere dei difetti. Un gemello digitale che funziona in background con gli stessi parametri dell'impianto reale può, a questo scopo, essere usato come una specie di backup, un sistema di controllo per capire se l'allarme ha un suo fondamento oppure se si debba procedere a un controllo più approfondito della situazione, per evitare interventi inutili. In altre parole, l'intelligenza artificiale non soltanto è già entrata nelle fabbriche 4.0, ma è arrivata al punto di controllare se stessa.

**R.OI.**

## MANIFATTURA SMART

Linee di produzione e impianti virtuali, replicati incrociando dati di funzionamento e disegni di progettazione, rivoluzionano tempi e modi di lavorazione



Peso: 12%



**EDILIZIA  
L'ANCE CONTESTA  
IL CODICE  
DEGLI APPALTI  
«BLOCCA IL SUD»\_ \_**

di **C. Schiariti**

**V**

# EDILIZIA E APPALTI VI SPIEGO PERCHÉ IL CODICE NON VA

L'imprenditore calabrese è presidente di Ance Mezzogiorno di Confindustria: «Di 60 linee guida solo 15 sono state pubblicate  
Le regole determinano l'autoeliminazione di parte delle imprese»

**I**l settore dell'edilizia è quello che, più di altri, ha subito i contraccolpi della congiuntura globale. Ma è anche quello da cui dipende maggiormente la ripresa dei consumi in un territorio, perché il suo indotto è di prossimità. Per il presidente del comitato Mezzogiorno e Isole dell'Ance di [Confindustria](#), Giovan Battista Perciaccante, negli ultimi dieci anni «abbiamo assistito ad una fortissima contrazione degli investimenti pubblici che, nel Mezzogiorno, ha registrato un calo del 55 per cento».

**Quali sono i dati che fotografano questa crisi nel Sud?**

«Dal 2008 al 2016, la spesa corrente dei Comuni è cresciuta del 9 per cento mentre quella per infrastrutture si è ridotta del 47. La percentuale degli occupati è scesa del 41 per cento e il monte ore lavorate si è dimezzato, con un calo del 49 per cento. Ad aggravare la situazione l'allungamento dei tempi di spesa. I passaggi procedurali, che intercorrono tra il Cipe, la Corte dei Conti e il Mef, determinano intervalli troppo lunghi tra lo stanziamento e il cantiere».

**Cosa ha determinato il nuovo Codice degli Appalti?**

«A distanza di un anno e mezzo dalla sua entrata in vigore è una grande incompiuta, già modifica per l'80 per cento. Delle sue 60 linee guida di attuazione ne sono state pubblicate solo una quindicina. Questa situazione, che sta mettendo le stazioni appaltanti in gravi difficoltà, spesso si traduce in scarsa qualità dei progetti e della documentazione a base di gara, con inevitabile aumento del contenzioso».

**Quali sono le principali criticità?**

«È necessario pervenire rapidamente alla cantierizzazione dei lavori, nel rispetto della trasparenza e legalità. I tempi di espletamento delle gare sono troppo lunghi».



Peso: 1-2%,5-57%



**Quali le modifiche da adottare?**

«Tra le altre, è necessario eliminare l'importo dei 2 milioni di fatturato quale soglia minima per ottenere il rating di legalità. Non si possono pen-

nalizzare le imprese, sul piano dell'acquisizione di un più elevato standard di rispetto delle norme contro gli illeciti, rifacendosi ad un elemento meramente economico, estraneo alle finalità che la stessa normativa si propone. Occorre, inoltre, contrastare la richiesta di requisiti soggettivi in offerta, che spostano, di fatto, alla fase dell'aggiudicazione quella della qualificazione. Bisogna ancora contrastare la tendenza di fare uso dei requisiti aggiuntivi, stabiliti a discrezione dell'amministrazione. In questo modo si stanno alimentando posizioni di monopolio o di oligopolio».

**Sta dicendo che questo sistema determina l'auto-eliminazione di buona parte delle imprese?**

«Le aggiungo che bisognerebbe contenere il criterio della "offerta economica più vantaggiosa", che amplia la discrezionalità della Pubblica Amministrazione. Inoltre, in merito alle procedure negoziate fino ad 1 milione di euro, bisogna selezionare le imprese sul mercato, valorizzando quelle serie e qualificate. Non è accettabile che le stazioni appaltanti utilizzino un metodo casuale, come il sorteggio, per individuare gli operatori economici da invitare alle procedure negoziate».

**Il codice ha una forte impronta di contrasto alla criminalità organizzata. Che ne pensa?**

«Come sistema Ance siamo impegnati in prima linea nel contrastare i fenomeni corruttivi e di infiltrazione mafiosa, che falsano la concorrenza di mercato. Ma ciò non deve appesantire o penalizzare oltremodo le imprese serie, che operano onestamente nel settore, sulla base

di mere presunzioni di colpevolezza. In questo senso, in ossequio ai principi costituzionali relativi alla libertà di impresa e alla presunzione di innocenza, non dovrebbero essere consentite esclusioni dalle gare o risoluzioni contrattuali, in assenza di accertamenti definitivi sulla colpevolezza del soggetto interessato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

di **Concetta Schiariti**

**Bisogna pervenire rapidamente all'avvio dei lavori. Troppo lunghi i tempi delle gare**

● **Chi è**

Giovan Battista Perciaccante è presidente del Comitato Mezzogiorno e Isole dell'Ance in seno a Confindustria.

**No alla soglia minima dei 2 milioni di fatturato per poter ottenere il rating di legalità**



**L'imprenditore** È alla guida della Perciaccante Alfredo, azienda calabrese che si occupa di edilizia civile ed industriale



Peso: 1-2%,5-57%

# “Gozi: “Battaglia a Bruxelles è un’occasione storica per cambiare la governance”

**Bruxelles**  
**S**andro Gozi il 20 novembre rappresenterà l'Italia alla riunione in cui i partner dell'Unione decideranno dove trasferire le due agenzie Ue che lasceranno Londra dopo la Brexit: quella per il farmaco (Ema) e quella per i mercati finanziari (Eba). Per questo insieme al premier Gentiloni e un team di ministri è tra i protagonisti dei negoziati per accaparrarsi i voti necessari a portare l'Ema al Pirellone.

**Sottosegretario, Milano ha una candidatura tecnicamente valida ma tra gli altri candidati almeno in quattro hanno buone possibilità: Stoccolma, Copenhagen, Vienna e Amsterdam. Come vanno i negoziati?**

«È un lavoro di squadra che sta procedendo in modo intenso e positivo grazie all'impegno del premier Gentiloni e dei ministri Alfano, Lorenzin e Amendola. Ma la gara è difficile a causa del sistema di voto, che ricalca quello olimpico, sul quale abbiamo sempre espresso perplessità».

**Parla del voto segreto, con una prima votazione in cui ogni paese esprime tre preferenze che valgono rispettivamente 3, 2 e 1 punto. Se non c'è un vincitore i primi tre passano al secondo turno, con un voto a paese e in caso poi il ballottaggio tra i primi due. Qual è il problema?**

«Questo meccanismo annacqua i valori tecnici delle candidature, il paese con meno chance, la candidatura più debole vale co-

me quella tecnicamente migliore in un denso reticolato di contatti riservati, scambi di favori e di voti ancor più fitto se si considera che si dovrà scegliere anche la sede dell'Eba. Insomma, 19 candidature per Ema, 6 per Eba moltiplicate per 27 paesi e un notevole numero di dossier che si sovrappongono».

**Come andrà?**

«Vista la complessità dei negoziati è difficile fare previsioni, anche se penso che non sarà facile che una candidata possa vincere già al primo turno, per farlo dovrebbe prendere 3 voti da 14 paesi».

**Chi sono i competitor più temibili?**

«Le cinque città che ha elencato sono le più forti e bisogna aggiungere Bratislava, tecnicamente molto debole ma sulla quale i paesi dell'Est stanno portando avanti con grande determinazione un'operazione geopolitica. Diciamo che ognuno di noi può rischiare di non andare al secondo turno per un paio di voti o di farcela magari per uno solo».

**Come negozia l'Italia?**

«È una campagna intensa con contatti permanenti a margine dei vari consigli dei ministri Ue o dei vertici tra leader. E poi viaggiamo moltissimo nei vari paesi per costruire alleanze, scambi di voto o impegni politici su altri temi».

**Puntiamo su un blocco geografico di Paesi del Sud?**

«No, guardiamo in tutte le direzioni con alleanze ad ampio raggio. Lavoriamo sia sul primo voto che sugli altri due».

**Scontiamo qualche debolezza, come i nostri conti pubblici?**

«No, questo tema non è pro-

prio mai entrato nei negoziati e poi ci sono altri concorrenti che hanno ben altre debolezze sistemiche, basti pensare a Bratislava la cui candidatura è piena di falle tecniche».

**I negoziati per la presidenza dell'Eurogruppo rischiano di intrecciarsi a quelli per le agenzie?**

«Al mio livello di trattative nessuno ha mai proposto uno scambio simile».

**Le battaglie italiane in Europa non finiscono con Ema ed Eurogruppo: c'è ad esempio la nuova governance dell'eurozona da approvare entro giugno. Quali sono i paletti del governo?**

«Per noi non si tratta semplicemente di completare il sistema attuale, ma di riformarlo del tutto cancellando l'austerità sgorgata dalla crisi nel 2011. Su questo punto abbiamo forti convergenze con Macron, in particolare sulla necessità di avere una vera politica degli investimenti, tanto a livello europeo con un bilancio ad hoc dell'eurozona quanto a livello nazionale».

**Cosa intende “a livello nazionale”?**

«I singoli governi devono avere maggiori margini di investimenti e per questo vogliamo che questi vengano scomputati dalla spesa corrente in modo da non essere conteggiati nel deficit».

**La golden rule, un vecchio pallino italiano mai passato.**

«Sì, ma prima non c'erano i criteri per distinguere tra investimenti e spesa corrente. Ora invece basterebbe applicare quelli del piano Juncker agli investimenti



nazionali scomputando dal deficit quelli che appunto rientrano negli obiettivi del programma lanciato dal presidente della Commissione Ue».

**Ma intanto si parla di inserire il Fiscal Compact nei trattati europei.**

«Non ci sono le condizioni perché questo avvenga e infatti ho notato un cambiamento semantico, ora a Bruxelles si parla di inserire parte del Fiscal Compact nel diritto secondario dell'Unione. È una bella differenza. Aspettiamo comunque di conoscere le proposte di Juncker e poi valuteremo anche se per noi è necessa-

rio che pure maggiore flessibilità venga prevista nel diritto comunitario. Così come non faremo mai passare la nascita di un ministro delle finanze che applichi le regole sui conti in modo più rigido: per noi dovrà essere una figura che fa politica espansiva e grazie a un bilancio proprio promuova investimenti agendo sotto il controllo democratico del Parlamento europeo, come propongono Juncker e Macron. D'altra parte apprezziamo anche la loro proposta di un presidente unico della Commissione e del Consiglio europeo così come siamo contenti che il presidente

francese appoggi la nostra proposta di usare i seggi all'Europarlamento lasciati liberi dai britannici per creare delle liste transnazionali dalle elezioni per Strasburgo del 2019». *(a.d'a)*

**NON C'È SOLO DA RIEMPIRE CASELLE, SPIEGA IL SOTTOSEGRETARIO PER L'EUROPA: "TANTO PER INIZIARE IL FISCAL COMPACT NON DEV'ESSERE INSERITO NEI TRATTATI. E POI BISOGNA AVVIARE UNA VERA POLITICA DEGLI INVESTIMENTI: MACRON È CON NOI"**

Il presidente della Commissione **Jean-Claude Juncker** (1); il presidente della Bce, **Mario Draghi** (2); in basso **Sandro Gozi**, sottosegretario alla presidenza del Consiglio con delega per l'Europa



Peso: 52%

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

## Zone speciali a misura di Pmi

Dalla Polonia alla Turchia, dalla Spagna alla Lituania, sono molte le zone economiche speciali che offrono incentivi fiscali e agevolazioni finanziarie tagliate su misura per le piccole e medie imprese. Accanto a queste, cresce anche il numero dei parchi tecnologici che strizzano l'occhio alle start up, che attirano grazie ad

accordi di cooperazione con la ricerca delle università e con fondi ad hoc.

► pagina 13

**Internazionalizzazione.** Per attirare le start up i tecnoparchi puntano sulle collaborazioni con le università

# Zone speciali a misura di Pmi

Dalla Polonia alla Croazia, ecco chi offre incentivi e agevolazioni ad hoc

**Micaela Cappellini**

■ Di Neom, la città da 500 miliardi di dollari un po' smart city e un po' zona economica speciale voluta dal principe saudita Mohammed Bin Salman, hanno parlato i giornali di mezzo mondo, la scorsa settimana. Sarà la prima a sorgere a cavallo fra tre Stati - l'Arabia Saudita, l'Egitto e la Giordania - e dovrebbe essere operativa nel 2030.

Aspettando di verificare se gli ambiziosi piani di Riad diventeranno realtà, si può sempre consolarsi con una delle tante Zone economiche speciali che già oggi funzionano. Nel mondo ce ne sono quasi 4mila: alcune hanno già una dotazione tecnologica elevata che le fa assomigliare a una smart city, altre hanno dimensioni di tutto rispetto che le rendono adatte anche alle multinazionali. Ma quali sono le più indicate per una Pmi o una start up italiana?

Ogni anno gli esperti di Fdi Intelligence (gruppo Financial Times) stilano la classifica delle migliori zone economiche speciali (o Sez) al mondo. In Europa ne premiano parecchie: e per una piccola impresa, internazionalizzarsi ma rimanere all'interno del proprio continente può essere il passo giusto, né troppo lun-

go né troppo corto.

La Polonia offre molti spunti. La Zona economica speciale di Lodz, per esempio, oltre alle classiche agevolazioni fiscali e amministrative ha un apposito programma per offrire supporto finanziario alle Pmi, cui si aggiunge un voucher che rifonde le aziende dell'80% delle spese per formare il personale. La Sez di Katowice, invece, mette in campo Kssenon, l'acceleratore di business a misura di piccola impresa che comprende anche la possibilità di affittare gli spazi industriali in maniera modulabile, e costantemente modificabile a seconda dei risultati.

Sempre nella Ue, la Lettonia ospita il porto franco di Ventspils, che oltre a essere sede di parecchie società logistiche ed essere ben collegato con tutti i Paesi scandinavi e con il Belgio, gode anche di un accordo di collaborazione con Great Stone, il parco industriale realizzato in partnership tra la Cina e la Bielorussia. In Spagna, invece, la Zona franca di Vigo scommette sulla R&D, offrendo a chi fa ricerca sia un pacchetto di incentivi che la collaborazione con l'Università locale. Ha anche un programma speciale per sostenere l'interna-

zionalizzazione delle Pmi: da quando è stato lanciato, l'anno scorso, ha visto l'adesione di ben 400 imprese.

L'Enterprise Zone di Birmingham, in Gran Bretagna, è il paradiso delle start up, per le quali mette a disposizione un fondo di 11 milioni di sterline. Sempre per chi vuole aprire un business da zero, una destinazione interessante può essere la zona industriale di Pleternica, in Croazia, dove alle start up vengono offerti uffici gratis per il primo anno, al 50% del prezzo per il secondo e al 75% per il terzo.

Se invece vogliamo uscire dall'Europa, senza andare troppo lontano una prima meta interessante può essere la Turchia. Il Tubitak technopark di Marmara, ad esempio, vanta un tariffario imbattibile: niente Iva, niente dazi all'export dei beni prodotti, 100% di capitali rimpatriabili, niente tasse sul fatturato derivante dalla ricerca software e nessuna tassa anche sul personale che si occupa dell'R&D.



Peso: 1-2%, 13-59%

In Kazakistan, infine, sta crescendo il peso dell'Innovation technology park a un trentina di chilometri da Almaty, a Sud del Paese e a due passi dal confine con la Cina. Qui le imprese presenti sono tutte Pmi e tutte focalizzate sull'innovazione. Non si pagano tasse sulla proprietà, né sul reddito, e nemmeno sui terreni. Il parco ha già messo in piedi un programma per l'accelera-

zione d'impresa in collaborazione con la Silicon Valley americana, mentre sta lavorando alla creazione sia di un laboratorio insieme al ministero per il Commercio estero della Gran Bretagna, sia di un centro di ricerche integrato con la Pennsylvania State University.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**OBIETTIVO PECHINO**

Il porto franco di Ventspils in Lettonia ha un accordo con Great Stone, il parco industriale in partnership tra la Bielorussia e la Cina

**DOMANDE & RISPOSTE****Che cos'è una zona economica speciale?**

Una zona economica speciale (in sigla, Sez) è un'area circoscritta in cui si applica una legislazione economica differente rispetto a quella applicata nel resto del Paese. In particolare, le imprese che vi si stabiliscono possono usufruire di tre tipologie di aiuti: gli incentivi fiscali, le agevolazioni finanziarie e le semplificazioni amministrative. Ogni Sez si caratterizza per un particolare mix di queste tre categorie di benefit. Le zone economiche speciali vengono solitamente create per attrarre maggiori investimenti stranieri. Attualmente, secondo i dati della Banca Mondiale, nel mondo si contano quasi 4 mila Zone economiche speciali, il 43% delle quali sono in Asia; l'Europa ne ospita circa il 20%, con la Polonia in prima fila tra i Paesi dove ne nascono di più.

**Le zone economiche speciali sono tutte uguali?**

L'Ocse identifica quattro diversi tipi di zone economiche speciali. Ci sono le zone di libero scambio (free trade zone), presso i porti e gli aeroporti, che offrono esenzioni parziali o totali sui dazi all'import o all'export di quei beni che vengono riesportati. Ci sono le Export

processing zone, che agevolano sì la riesportazione dei beni, ma solo di quelli che, venendo lavorati in loco, assumono un significativo valore aggiunto. Ci sono le zone economiche speciali vere e proprie, che offrono appunto un pacchetto variegato di incentivi, agevolazioni e semplificazioni amministrative alle imprese che stabiliscono lì la propria sede. Infine, ci sono le zone speciali industriali, che limitano le agevolazioni a un settore specifico (spesso si tratta del tessile, oppure dell'Ict) per il quale costruiscono anche infrastrutture ad hoc.

**In Italia esistono le zone economiche speciali?**

Il Decreto Legge 91/2017 pubblicato ad agosto in Gazzetta Ufficiale (ma per il quale mancano ancora i decreti aggiuntivi) stabilisce che anche in Italia arrivino le prime zone economiche speciali. Poiché l'obiettivo di questa operazione è quello di rilanciare l'economia del Mezzogiorno, le Sez nasceranno al Sud: le regioni ammissibili sarebbero Campania, Basilicata, Puglia, Calabria e Sicilia. La prima possibile candidata a dare vita a una Sez potrebbe essere l'area di Gioia Tauro; a seguire ci sarebbero le aree retroportuali di Napoli e Salerno, Bagnoli, Taranto e infine Matera, per lanciarla come capitale europea della cultura del 2019.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**QUATTRO METE SOTTO LALENTE****DMCC A DUBAI**

Per il terzo anno consecutivo la DMCC di Dubai (nella foto), negli Emirati arabi, si è aggiudicata la medaglia d'oro della classifica 2017 delle Zone economiche speciali stilata da Fdi Intelligence (gruppo Financial Times). Nonostante sia una delle Sez più grandi, ospita anche circa 9.500 Pmi, pari ai

due terzi di tutte le imprese presenti. Tra le grandi multinazionali, invece, le ultime ad aver investito nell'area sono stati PepsiCo, Panasonic e Levi Strauss. A far guadagnare un altro podio alla DMCC è stata anche la sua scelta di trasformarsi in una smart city, offrendo alle imprese

presenti un pacchetto di servizi tecnologici all'avanguardia, dalla burocrazia online alle app gestionali. Alle Pmi, infine, questa zona economica speciale emiratina offre servizi ad hoc di supporto finanziario e legale gratuiti, in collaborazione con il Dubai International Financial Centre

**ZONA ECONOMICA SPECIALE DI KATOWICE**

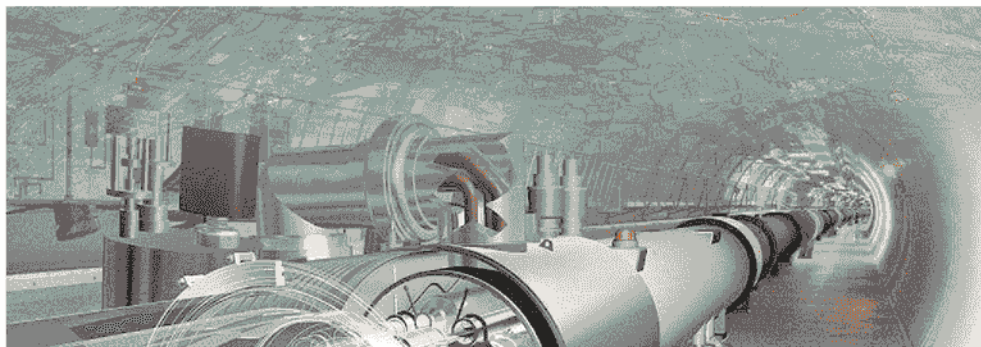
Situata a circa 80 chilometri a ovest della capitale polacca, la Zona economica speciale di Katowice (nella foto, la nuova stazione ferroviaria della città) oggi dà lavoro a 63 mila persone. Gli esperti dell'Fdi Intelligence l'hanno eletta migliore area industriale speciale di tutta l'Europa.

L'anno scorso ha visto aumentare gli spazi occupati del 16%, tanto che ora alcune imprese si stanno spostando nei piccoli centri abitati più vicini al cuore del parco tecnologico. Tra il 2015 e il 2016 il numero delle Pmi al suo interno è aumentato del 15%: merito anche del

l'incubatore Kssenon, il programma che sostiene lo sviluppo modulare delle imprese che lo sottoscrivono. A Katowice si conta infine una nutrita presenza di investitori cinesi, grazie anche alle attività di cooperazione con Pechino messe in campo dalle autorità della Sez



Peso: 1-2%, 13-59%



## ZONA ECONOMICA SPECIALE DI KAUNAS

Tra le zone economiche speciali più consigliate per le Pmi c'è quella di Kaunas, in Lituania (nella foto, il National Science and Innovation Centre ospitato dalla città), dove già oggi l'85% delle presenze è costituito da piccole e medie imprese. Le autorità locali hanno saputo attrarle con incentivi ad hoc, ma anche con gli

investimenti infrastrutturali: l'anno scorso, per esempio, è diventato operativo l'ingresso diretto nell'autostrada A1, la principale arteria del Paese, mentre sono stati avviati i lavori di potenziamento della rete idrica e l'ammodernamento di quella elettrica. Recentemente il colosso americano della logistica Ups ha

investito nella realizzazione di un magazzino merci all'interno del parco tecnologico, che ha dotato di un collegamento aereo diretto con l'aeroporto di Colonia: si tratta di un tassello strategico di notevole importanza, per le piccole imprese che hanno scelto di produrre dentro il parco di Kaunas



BLOOMBERG

## ZONA ECONOMIA SPECIALE DI PIROT

La Zona economica speciale di Pirot, in Serbia, strizza l'occhio alle start up. Ad esse, infatti, offre un bonus per avviare una nuova attività produttiva che può arrivare fino a 8mila euro. Mentre a disposizione delle microimprese mette un programma di finanziamento

delle attività di formazione fino a 4mila euro, nonché un pacchetto di supporto alle esportazioni che può arrivare fino ad altri 8mila euro. Produrre qui per poi esportare oltreconfine è forse l'obiettivo principale di chiunque scelga di stabilirsi nella zona speciale di

Pirot. Anche delle grandi imprese: tra le altre, sono nate qui Irely, uno dei principali fornitori di giocattoli per Ikea, e il produttore di pneumatici Tigar (nella foto, la lavorazione delle gomme presso lo stabilimento), che è stato acquisito dal colosso francese Michelin

## Le prime della classe

Le migliori zone economiche speciali secondo la classifica 2017 di FDI Intelligence. Per categoria:

### 1 | LEMIGLIORI PER LE PMI

- **In Asia:** Innovation Technology Park in Kazakhstan <http://invest.gov.kz/pages/sez-park-innovacionnyh-tehnologiy>
- **In Europa:** Lodz Special economic zone in Polonia <http://sse.lodz.pl/en>
- **In America:** Zona Franca Romana nella Repubblica Dominicana
- **In Medio Oriente:** DMCC negli Emirati arabi uniti - [www.dmcc.ae](http://www.dmcc.ae)

### 2 | LEMIGLIORI PER SETTORE

- **Aerospaziale:** Aegean Free Zone in Turchia - [www.esbas.com.tr](http://www.esbas.com.tr)
- **Logistica:** Ventspils freeport in Lettonia - [www.portofventsplis.lv](http://www.portofventsplis.lv)
- **Automobile:** Zona Franca di Vigo in Spagna - <https://www.zfv.es>
- **Chimica:** Gwangyang Bay Free Economic Zone in Corea del Sud <http://jez.go.kr/global/en/area/gfejz.do>
- **Oil & Gas:** Onne Free Zone in Nigeria - [www.ogfza.gov.ng](http://www.ogfza.gov.ng)
- **Energie rinnovabili:** Masdar City Free Zone negli Emirati arabi uniti [www.masdarcityfreezone.com](http://www.masdarcityfreezone.com)
- **Industria navale:** Pomeranian Special Economic Zone in Polonia [www.strefa.gda.pl](http://www.strefa.gda.pl)
- **Tessile:** Katunayake Export Processing Zone in Sri Lanka [www.investsrilanka.com/free\\_trade\\_zones/katunayake](http://www.investsrilanka.com/free_trade_zones/katunayake)

### 3 | PROGRAMMI SPECIALI PER LE START-UP

- **Industrial zone di Pleternica** in Croazia - [www.plink.hr](http://www.plink.hr)
- **Free Zone Pirot** in Serbia - [www.freezonepirot.com](http://www.freezonepirot.com)
- **Birmingham Enterprise Zone** in Gran Bretagna - <https://gbslep.co.uk>
- **Tubitak Marmara Technopark Technology Free Zone** in Turchia <http://marmarateknokent.tubitak.gov.tr>



Peso: 1-2%, 13-59%



## Noi e Londra

COME GIOCARE D'ANTICIPO



Nuove opportunità. Dalla sospensione doganale alle piattaforme logistiche le opzioni da verificare

# La check-list per battere il rischio Brexit

Con l'analisi dei flussi di fornitura e di vendita le imprese possono ridurre l'impatto dei costi

ACURA DI

**Benedetto Santacroce**  
**Ettore Sbandi**

Il conto alla rovescia è già iniziato: nel marzo 2019 la Gran Bretagna lascerà l'Unione europea. L'impatto sarà diverso a seconda del nuovo accordo che verrà siglato, ma le aziende italiane che operano Oltremania e i player del mercato internazionale possono giocare d'anticipo utilizzando la leva logistica e doganale per minimizzare costi diretti e indiretti legati al cambio di regime. Non solo per prevenire gli effetti potenzialmente sfavorevoli di Brexit, ma per tentare di trasformare le nuove variabili in opportunità.

Dogane, Iva e accise i settori saranno direttamente interessati dal divorzio tra Ue e Londra. Gli operatori del mercato internazionale dovranno dunque mettere in campo un processo di revisione e pianificazione dei flussi di approvvigionamento e di commercializzazione dei prodotti trattati. Con l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea si creerà infatti una barriera doganale tra i due sistemi. Non tutte le barriere doganali, però, sono realmente tali se la volontà delle parti è quella, come pare, di mantenere le relazioni commerciali a un livello di integrazione profondamente sofisticato come del resto è quello ad og-

gi raggiunto. Per il momento, per esempio, l'unico atto di volontà concreto intrapreso da Londra con il Customs Bill va in direzione dell'assorbimento totale del diritto dell'Unione che, in materia doganale, è integralmente armonizzato da oltre 40 anni, metà dei quali trascorsi addirittura nell'ambito di una legislazione condivisa (Codice Doganale Unionale). Alla luce dei documenti pubblicati finora, la nuova formula dell'accordo non sarà probabilmente quella dell'Unione doganale pura sul modello di quella già siglata con la Turchia, ma piuttosto un'area di libero scambio su ispirazione di quella in vigore tra la Ue e la Svizzera. (Si veda *Il Sole 24 Ore* del 30 ottobre)

In questa logica l'esame dei flussi di acquisto e vendita è decisivo per sfruttare le opportunità offerte dall'uscita della Gran Bretagna dalla Ue. Le imprese produttive e quelle che si limitano alla commercializzazione sono infatti costrette ad analizzare a fondo i mercati di approvvigionamento e quelli di sbocco, di primo e di secondo livello, per comprendere in anticipo se risulta vantaggioso modificare gli assetti attuali. Su questo, molto dipenderà se verrà o meno stipulato un accordo commerciale tra le parti e se, in caso affermativo, questo sarà strutturato nella forma di un accordo di libero

scambio. In questi casi i depositi doganali e fiscali, le piattaforme logistiche e la corretta mappatura dei flussi commerciali avranno dunque un ruolo decisivo. Si creeranno infatti casi in cui un prodotto destinato Oltremania non potrà più essere importato in un hub europeo e, poi, dal riesportato. La penalizzazione, in questi casi, sarà il doppio pagamento del dazio, una volta nella Ue e un'altra in Gran Bretagna.

Allo stesso modo, la merce prodotta nel Regno Unito secondo i nuovi standard interni, e poi esportata in tutto il mondo, dovrà rispettare tutte le norme extratributarie vigenti nella Ue e non solo quelle locali. La penalizzazione, in questo caso, è invece l'applicazione di una barriera non tariffaria indiretta che potrà gravare sui beni, che potranno essere liberamente esportati dalla Ue negli Usa, ma non nella Ue, o viceversa. I flussi e le catene commerciali dovranno così essere riconsiderati tenendo in considerazione fattori chiave del tutto innovativi: la tipologia dei beni trattati, le regole di origine applicabili, le linee logistiche seguite o, ancora, gli impatti fiscali e daziari che gravano sulle merci.

Per prodotti del Far East un ruolo centrale potrà poi essere svolto dai regimi fiscali sospensivi: l'utilizzo di un deposito doganale, infatti, per-

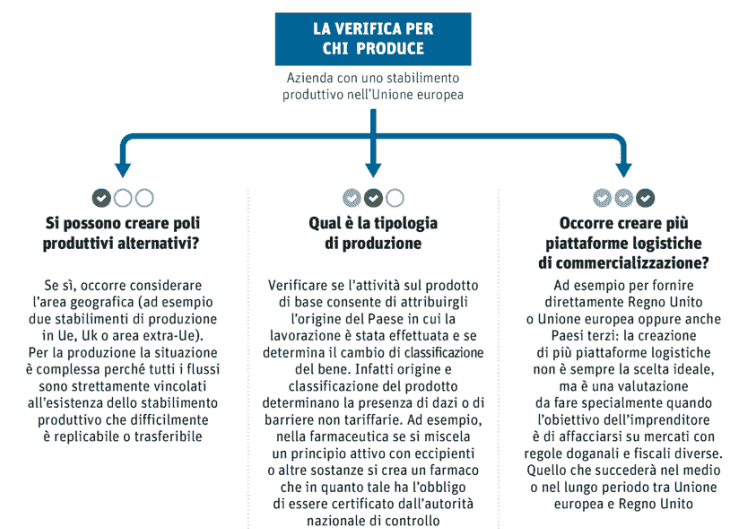
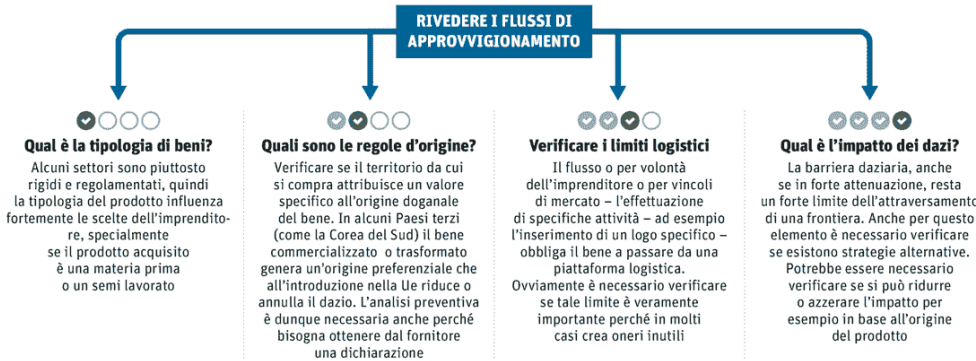
mette lo stoccaggio di beni in sospensione di imposta, in attesa della loro estrazione per l'esportazione (senza dazi) o per l'immissione in libera pratica (con dazi). Allo stesso modo, potrà rendersi opportuno uno sdoppiamento e una decentrazione di unità produttive o, soprattutto, di unità logistiche, per evitare duplicazioni di imposta - prima nella Ue e poi in Gran Bretagna - e aggravii di tipo amministrativo che diventerebbero intrinseci insuperabili. La formalità doganale, contrariamente a quella relativa all'Iva europea, resta comunque un momento di rischio per l'impresa che non può essere duplicato inutilmente.



Peso: 63%

## Le mosse per prepararsi

La riorganizzazione passa da una serie di domande che l'impresa si deve porre tenendo in considerazione diversi fattori legati alla propria attività economica, alle regole doganali e fiscali esistenti nei diversi mercati di approvvigionamento ovvero di destinazione. Nella check list sono stati individuati i passaggi e quindi le relative domande che l'impresa si deve porre prima di prendere una decisione

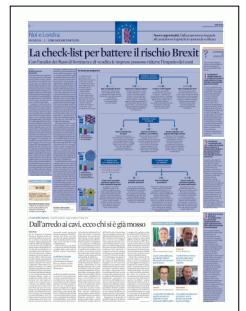


## DOMANDE & RISPOSTE

Tre casi-tipo di imprese italiane con le modalità per giocare d'anticipo per prevenire gli effetti della Brexit.

### 1 Un'azienda di abbigliamento che produce nel far East e vende nella Ue e in Gran Bretagna come potrebbe giocare d'anticipo?

Occorre considerare due variabili: il dazio e le regole non tariffarie (ad esempio l'etichettatura dei singoli beni). La soluzione più coerente è evitare la concentrazione del prodotto in un unico mercato (Ue o UK) e sfruttare delle piattaforme logistiche parallele. Inoltre sul piano dei dazi diventa fondamentale verificare gli eventuali vantaggi che possono essere determinati scegliendo Paesi con cui i due mercati di riferimento hanno stipulato specifici accordi d'origine. In effetti, con molti Paesi del far East, la Ue e la Gran Bretagna hanno accordi per cui il dazio si elimina a condizione che il bene sia prodotto o trasformato in quel Paese.



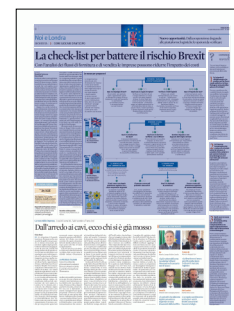


## 2 Un'impresa farmaceutica che produce il principio attivo in Svizzera, il prodotto finito nella Ue e poi commercializza in Gran Bretagna o al di fuori della Ue come può attrezzarsi?

In questo caso risultano determinanti l'utilizzo di procedure sospensive doganali e la verifica degli accordi che la Gran Bretagna concluderà nei prossimi mesi con alcuni Paesi terzi. Anche in questo caso il gioco d'anticipo è fondamentale. In particolare sarebbe necessario introdurre il principio attivo in regime di perfezionamento nella Ue, effettuare la lavorazione nella Ue (senza dazio né Iva) e trasferire il bene in Gran Bretagna, sempre in regime sospensivo per lo sdoganamento finale nel Regno Unito, ovvero se il bene è destinato ad un Paese terzo provvedere allo svincolo dalla procedura con esportazione diretta in un altro Paese terzo.

## 3 Quali sono le mosse giuste per un'azienda attiva nel settore della componentistica con approvvigionamento in Asia e fase di lavorazione in Gran Bretagna?

Per la componentistica, specialmente quella legata all'automotive, le problematiche possono essere diverse. La prima può riguardare gli obblighi di certificazione di conformità che sono richieste all'importazione dalla Gran Bretagna (oggi o del tutto identiche alle regole Ue). Inoltre, considerando che il componente va lavorato nel Regno Unito, è necessario predeterminare dove è destinato il prodotto e se la lavorazione è tale da attribuire allo stesso un'origine Uk. In entrambi i casi potrebbe essere preferibile, se il prodotto finito è destinato ad un Paese terzo, sfruttare un regime sospensivo doganale e gli accordi d'origine per minimizzare l'esborso finanziario di dazio e Iva. Invece se il bene è destinato alla Gran Bretagna potrebbe essere comunque utile introdurre il bene in perfezionamento nel caso in cui il prodotto finito dovesse avere un dazio ridotto rispetto a quello di entrata del semilavorato.



Peso: 63%

**La nuova economia.** Già creati 2,9 milioni di posti di lavoro

# Con la sostenibilità il made in Italy è più competitivo

Export in crescita per le aziende italiane  
che investono in tecnologie «verdi»

**Francesco Prisco**

■ Più di un'impresa su quattro dall'inizio della crisi ha scommesso sulla green economy, che in Italia significa più ricerca, innovazione, design, qualità e bellezza. Sono infatti 355mila le aziende italiane (ossia il 27,1% del totale) dell'industria e dei servizi che dal 2011 hanno investito, o lo faranno quest'anno, in tecnologie green per ridurre l'impatto ambientale, risparmiare energia e contenere le emissioni di CO<sub>2</sub>. Una quota che sale al 33,8% nell'industria manifatturiera, dove l'orientamento green si conferma un driver strategico per il made in Italy, traducendosi in maggiore competitività, crescita delle esportazioni, dei fatturati e dell'occupazione. E quest'anno si registra una vera e propria accelerazione della propensione delle imprese a investire green: ben 209mila aziende hanno investito, o lo faranno entro fine dicembre, su sostenibilità ed efficienza, con una quota sul totale (15,9%) che ha superato di 1,6 punti percentuali i livelli del 2011.

È il quadro che si coglie dai dati di GreenItaly 2017, l'ottavo rapporto di Fondazione Symbola e Unioncamere, promosso in collaborazione con il Conai, uno studio che come da tradizione pesa la forza della green economy nazionale. Ne emerge, innanzitutto, che alla nostra

green economy si devono già 2,9 milioni di green jobs, ossia occupati che applicano competenze «verdi». Una cifra che corrisponde al 13,1% dell'occupazione complessiva nazionale, destinata a salire ancora entro dicembre. Dalla nostra economia verde infatti arriveranno quest'anno 320mila green jobs e, considerando anche le assunzioni per le quali sono richieste competenze green, si aggiungono altri 863mila occupati. Assieme all'occupazione, la green economy crea anche ricchezza: i quasi 3 milioni di green jobs italiani contribuiscono infatti alla formazione di 195,8 miliardi di valore aggiunto, pari al 13,1% del totale complessivo.

Le aziende della «green Italy» sono più propense a investire in ricerca: nel 2017 la diffusione della divisione ricerca e sviluppo tra le medie imprese manifatturiere che hanno investito in prodotti e tecnologie green nel triennio 2014-2016 è a quota 27%, contro il 18% delle non investitrici. «Oltre a un tema di sostenibilità - sottolinea Domenico Sturabotti, direttore di Symbola - c'è anche un tema di dinamismo imprenditoriale: chi investe in green ottiene risultati migliori rispetto a chi non lo fa».

Ricerca e sviluppo sostengono i risultati in termini di fatturato ed export. Nel 2016 le medie imprese manifatturiere che investono green hanno avuto un

dinamismo sui mercati esteri nettamente superiore rispetto al resto delle imprese: hanno incrementato l'export nel 49% dei casi, a fronte del 33% di quelle che non investono nel verde. Spinto da export e innovazione, il fatturato è aumentato, fra 2015 e 2016, nel 58% delle imprese che investono green, contro il 53% delle altre. E per quest'anno si aspettano di avere un incremento del fatturato il 57% delle imprese green contro il 53% delle altre. «Il fattore green - sottolinea Giuseppe Tripoli, segretario generale di Unioncamere - è un elemento sempre più distintivo, che connota la parte più innovativa del sistema produttivo nazionale. Le imprese che investono sull'economia verde sono una fascia di eccellenza che mette insieme capacità di fare business e sostenibilità».

Qual è la cartina geografica dell'Italia degli eco-investimenti? Molte le imprese green nelle regioni del Nord, ma la loro presenza è diffusa in tutto il territorio nazionale. La Lombardia è la regione con il più alto numero di imprese sensibili al tema (63.170), seguono il Veneto con 35.370 unità, il Lazio con 30.020 imprese green, l'Emilia



Peso: 44%

Romagna a quota 29.480 e la Toscana con 29.340. Quindi troviamo il Piemonte con 24.470, la Campania (24.230), la Sicilia (23.940), la Puglia (22.070) e Marche (9.820). A livello provinciale, in termini assoluti, Milano e Roma guidano la graduatoria staccando nettamente le altre province italiane grazie alla presenza, rispettivamente, di 22.300 e 20.700 imprese che investono in tecnologie green. In terza, quarta e quinta posizione, con oltre 10mila imprese ecoinvestitrici si collocano Napoli, Torino e Bari. La prima regione per numerosità assoluta di as-

sunzioni programmate di green jobs in senso stretto è sempre la Lombardia, dove se ne contano 81.620, pari a poco più di un quarto del totale nazionale (25,7%). Seguono a distanza il Lazio, con 35.080 assunzioni (11% del totale nazionale), l'Emilia Romagna con 32.960 di green jobs (10,4%), quindi Veneto a quota 30.940 e Piemonte con 24.340.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IRICAVI**

Spinto anche dall'innovazione, fra il 2015 e il 2016 il fatturato è aumentato nel 58% delle imprese che investono green, contro il 53% delle altre **CENTRO-NORD IN TESTA** La Lombardia è la regione con il più alto numero di imprese sensibili al tema, seguono il Veneto, il Lazio, l'Emilia Romagna e la Toscana

@MrPriscus

**LA PAROLA CHIAVE**

**GreenItaly**

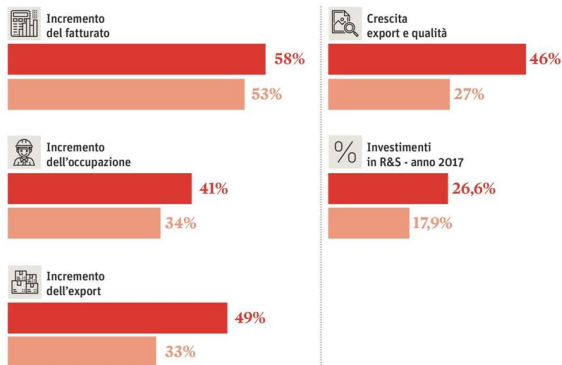
● È il Rapporto che ogni anno Fondazione Symbola e Unioncamere stilano sull'economia green, fotografandone gli sviluppi. Quest'anno, l'ottava edizione, promossa in collaborazione con Conai, mette in risalto, tra l'altro, la propensione agli investimenti delle aziende green: nel 2017 la diffusione della divisione ricerca e sviluppo tra le medie imprese manifatturiere che hanno investito in prodotti e tecnologie green nel triennio 2014-2016 è a quota 27%, contro il 18% delle non investitrici.

**L'andamento**

**GLI INDICATORI**

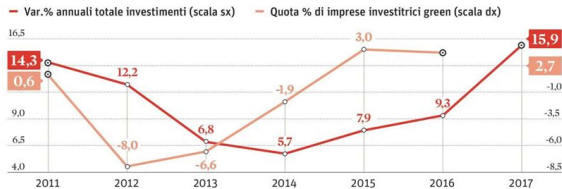
Variazione % anno 2016 rispetto al 2015

■ Medie imprese industriali che hanno investito nel green 2014-2016  
 ■ Medie imprese industriali che non hanno investito nel green 2014-2016



**GLI INVESTIMENTI**

Anni 2011-2017



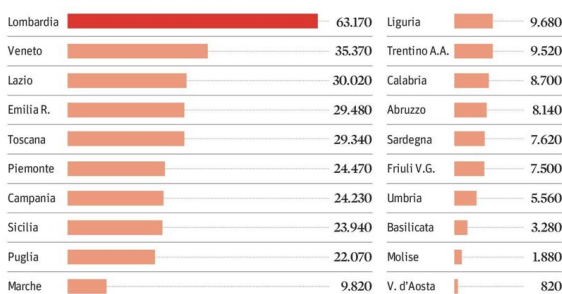
**I SETTORI**

Le imprese che investono nel green. Anni 2011-2017

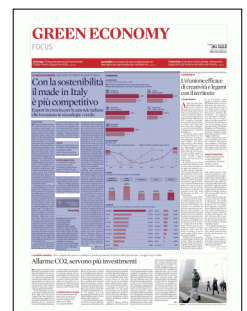


**LE REGIONI**

Numero di imprese che hanno effettuato eco-investimenti nel periodo 2011-2016



Fonte: GreenItaly 2017



Peso: 44%

INTERVISTA Carlo Calenda Ministro dello Sviluppo economico

# «Partita da giocare tutti insieme»

## Il monito: potenzialità enormi da green economy e 4.0, ma servono investimenti mirati

**Marzio Bartoloni**

«Con la quarta rivoluzione industriale stiamo vivendo una fase di profonda transizione che bisogna governare, altrimenti rischiamo di rimanere spiazzati come avvenne all'inizio della globalizzazione, ma allo stesso tempo questo salto tecnologico può avere enormi effetti positivi anche per le sfide della sostenibilità ambientale e del miglioramento della qualità di vita».

Il ministro dello Sviluppo economico Carlo Calenda ha partecipato alla presentazione del rapporto sulla Green economy di Fondazione Symbola e Unioncamere: «Un report che ogni anno ci aiuta a decidere le nostre policy, tanto che la nuova Sen, la Strategia energetica nazionale, si nutre dei dati di questa indagine». E mai come in questa fase storica il ministro intravede un «grande potenziale di sviluppo» della green economy in cui l'industria italiana «non può e non deve giocare in difesa, ma deve arrivare per prima». Per aiutarla, però - avverte il ministro - bisogna favorire investimenti privati e pubblici con «interventi selettivi mirati», come nel caso del «pacchetto Industria 4.0» o dell'«ecobonus previsto in manovra».

**Quanto la quarta rivoluzione industriale impatta anche sulla green economy?**

Le nuove tecnologie e l'avvento di industria 4.0 stanno avendo un effetto di spiazzamento in tutti i settori. Oggi prevale una percezione che fa pensare a questo salto tecnologico come fosse una frontiera oscura, sconosciuta e incontrollabile. Ma noi per la prima volta, già dal recente G7 di Torino, abbiamo cominciato a pensare a come governare queste tecnologie. Oggi c'è un grande potenziale di sviluppo che arriva dalla sfida della qualità della vita e della sostenibilità, in cui l'industria italiana non può permettersi di giocare in difesa, ma deve arrivarci per prima.

**A che punto siamo in Italia?**

Nel settore della green economy l'Italia ha molti picchi di eccellenza, ad esempio abbiamo ottime performance nell'efficienza energetica. Ce lo abbiamo nel dna. Produciamo molto anche nelle fonti rinnovabili anche se questo sviluppo è stato creato costruendo un business finanziario non sempre efficiente.

**Cosa serve, dunque, per governare questo passaggio tecnologico?**

L'avvento del nuovo manifatturiero, la sfida ambientale e quella delle scienze della vita richiedono che al centro ci sia un forte sviluppo degli investimenti. Per questo è necessario individuare i migliori strumenti per favorire gli investi-

menti privati e pubblici anche nel settore ambientale. Ora entriamo in campagna elettorale e si comincia già a parlare di tagli delle tasse. Come contribuyente sono contento, ma quello che serve al Paese è che questo taglio delle tasse favorisca gli investimenti.

**Come?**

Bisogna agevolare interventi selettivi e mirati per favorire gli investimenti privati, come nel caso del pacchetto industria 4.0 dove ci sono il credito di imposta e gli ammortamenti o come avviene con l'ecobonus previsto nella manovra. Allo stesso tempo bisogna allocare al meglio gli investimenti pubblici lavorando sui tempi di «attraversamento» della Pa.

**E poi cosa altro serve?**

Serve maggiore consapevolezza da parte di tutti. Faccio l'esempio della Sen, nell'ambito della quale ci impegniamo a rispettare accordi internazionali che ci chiedono dei risultati concreti sul fronte dell'impatto ambientale. Se vogliamo arrivare alla decarbonizzazione della produzione elettrica entro il 2025 dobbiamo essere consapevoli che nel frattempo dobbiamo costruire infrastrutture di transizione come quelle sul gas. E dobbiamo crederci sul serio: non si può dire che non si vuole il carbone e il gas o magari si dice sì alle rinnovabili ma non vicino a casa mia. Se

nelle Regioni, nei comuni o negli enti locali prende il sopravvento la sindrome Nimby si mette in discussione l'obiettivo che ci siamo dati come Paese e si cavalca solo il rifiuto della modernità.

**Come si raggiunge questa consapevolezza?**

Fissando una lista precisa e trasparente di infrastrutture e semplificazione che servono al Paese. Perché questa fase di transizione va vissuta non con una visione tattica, ma strategica. Non è una partita ambiente contro industria: si gioca insieme per sviluppare le tecnologie del futuro con le sfide per l'ambiente che possono diventare una occasione per lo sviluppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Le nuove tecnologie e industria 4.0 stanno avendo un effetto spiazzante tra i settori»

«GreenItaly cruciale per definire le policy della nuova Strategia energetica nazionale»



A capo, Carlo Calenda è il titolare del Mise

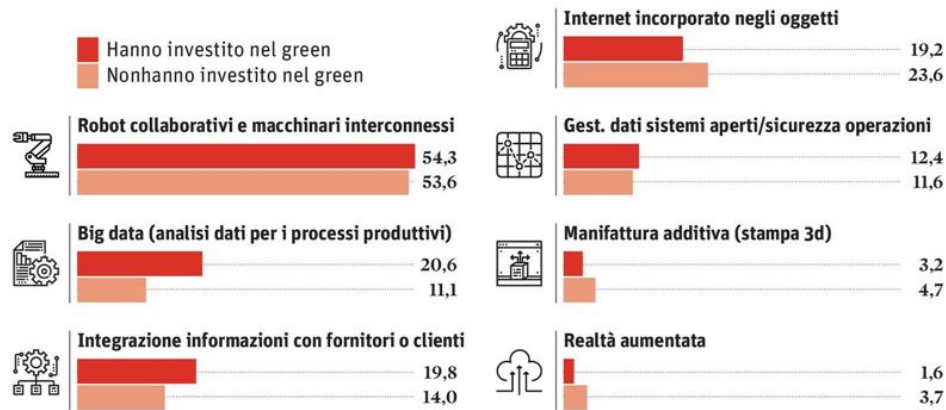


Peso: 37%

## Maggiore competitività

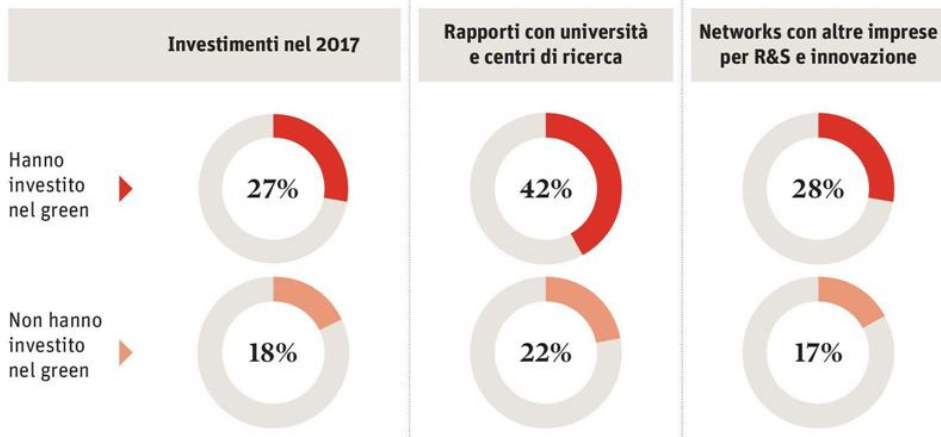
### RILEVANZA ATTRIBUITA ALLE TECNOLOGIE ABILITANTI DI IMPRESA 4.0

Medie imprese industriali 2016-2016. Dati in percentuale



### DIFFUSIONE DELLA R&S TRA LE MEDIE AZIENDE

Medie imprese industriali 2016-2016. Dati in percentuale



### AZIENDE CHE PREVEDONO AUMENTO DI POSTI DI LAVORO QUALIFICATI PER EFFETTO DI IMPRESA 4.0.

Medie imprese industriali 2016-2016. Dati in percentuale



### AZIENDE CHE HANNO PROGRAMMATO FORMAZIONE SU ECONOMIA DIGITALE E IMPRESA 4.0.

Medie imprese industriali 2016-2016. Dati in percentuale



Fonte: Rapporto Greenitaly 2017



Peso: 37%

**In Europa. Tra le performance dei Paesi membri l'Italia vince in risparmio e riciclo** ▶ pagina 20

## Il confronto. Mix di normative corrette, comportamenti virtuosi e filiere strutturate

# Energia e riciclo, in Europa spiccano i primati italiani

### Conai e Ecopneus tra i consorzi più attivi nel nostro Paese

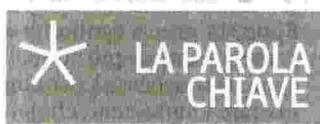
Katy Mandurino

In Italia si ricorre spesso ad una sorta di autocommiserazione e avvillimento preventivo quando si parla di performance confrontabili con l'efficienza e le capacità di altri Paesi europei. Molte volte, però, la convinzione di essere "da meno" rispetto a Paesi come Germania, Francia, Spagna, Scandinavia, è errata. Nelle performance ambientali l'Italia non ha nulla da invidiare alle altre nazioni dell'Europa. Anzi. Le imprese italiane che hanno investito in sostenibilità (355mila) hanno spinto l'intero sistema produttivo nazionale verso una vera e propria leadership.

Nel settore energetico siamo tra i migliori come comportamento virtuoso, secondi tra i big player europei, dietro solo al Regno Unito. Dalle 16,6 tonnellate bruciate di petrolio equivalente per milione di euro del 2008 siamo passati a 13,7: la Gran Bretagna ne brucia 8,3, la Francia 14,4, la Spagna 15 e la Germania meno di 18. L'Italia fa molto bene anche nella riduzione dei rifiuti. Con 41,7 tonnellate per ogni milione di euro prodotto (3 in meno del 2008) siamo i più efficienti in Europa, di nuovo molto meglio della Germania (65,5 tonnellate). E nelle emissioni in atmosfera l'Italia è seconda tra le cinque grandi economie comunitarie (101 ton-

nellate CO<sub>2</sub>, ultimi dati disponibili 2014), dietro solo alla Francia (86,5 t, in questo caso favorita dal nucleare) e, ancora una volta, davanti alla Germania (143,2 tonnellate).

Stando agli ultimi dati Eurostat, l'Italia è, inoltre, il Paese europeo che dal 1998 al 2014 ha visto il maggior incremento di imballaggi avviati a riciclo (+4,4 milioni di tonnellate). Nel solo 2016 è stato avviato a riciclo il 67,1% - in acciaio, alluminio, carta, legno, plastica e vetro - di quelli immessi al consumo in tutta Italia, per un totale di 8,2 milioni di tonnellate. Nel settore degli imballaggi sono state oltre 50 milioni le tonnellate di rifiuti avviate a riciclo negli ultimi 20 anni da Conai e dai Consorzi di filiera, contribuendo alla crescita di un



**Conai**

● È il Consorzio Nazionale Imballaggi. Nel settore imballaggi sono state oltre 50 milioni le tonnellate di rifiuti avviate a riciclo negli ultimi 20 anni da Conai e dai Consorzi di filiera. Il settore conta oggi 6mila imprese e 155mila addetti. Nel solo 2016 è stato avviato a riciclo il 67,1% degli imballaggi immessi al consumo in tutta Italia (in acciaio, alluminio, carta, legno, plastica e vetro), per un totale di 8,2 milioni di tonnellate

settore che conta oggi 6mila imprese e 155mila addetti e che ha continuato il suo trend positivo anche nel periodo di recessione.

«L'Italia è virtuosa per molti motivi - spiega il presidente di Conai Giorgio Quagliuolo - : la formulazione del decreto Ronchi del 1997, che disciplina la gestione dei rifiuti, ha incentivato in Italia la riduzione della produzione di rifiuti e implementato il recupero e il riciclaggio; la pubblica amministrazione ha attuato un grande lavoro nello sviluppo della raccolta differenziata; infine, abbiamo una industria del riciclo di cui possiamo andar fieri, una filiera che crea occupazione e produce un giro d'affari di 900 milioni annui». «Restano dei punti deboli - continua Quagliuolo -, alcune aree del Paese sono in ritardo, va migliorata la qualità dei rifiuti conferiti e potenziata la ricerca per perfezionare il riciclo di particolari materiali, come le plastiche miste, oggi destinate solo alla termovalorizzazione». Sono valide le affermazioni del presidente Conai, alla luce del fatto che entro il 2030, secondo le direttive della Ue, si dovrà arrivare al 75% di riciclo. «Su un immesso al consumo annuale di 12 milioni di tonnellate di imballaggi significa circa 1 milione di tonnellate in più - conclude Quagliuolo -. Rispetto al 67,1% di riciclo raggiunto nel 2016, si tratta di crescere di 8 punti percentuali e non è facile».

Parlando di riciclo, l'Italia primeggia anche nel settore del riutilizzo degli pneumatici fuori uso. Grazie all'attività di recupero del consorzio Ecopneus - che gestisce la raccolta e l'organizzazione di

una filiera composta da circa 100 aziende -, nel 2016 sono state recuperate 245.722 tonnellate di pneumatici a fine vita. I Pfu raccolti da Ecopneus sono diventati asfalti fofoassorbenti, campi da calcio, antivibranti per i mezzi delle ferrovie, isolanti acustici, aree gioco per bambini, arredo urbano, energia. Non solo: le attività di recupero dei Pfu riducono la dipendenza dall'estero per l'approvvigionamento di materie prime, con un beneficio economico sulle importazioni evitate che equivale per l'Italia a circa 130 milioni, in aumento rispetto agli anni precedenti.

Infine, nel rapporto tra le emissioni dei principali gas a effetto serra rilasciati in atmosfera (CO<sub>2</sub>-anidride carbonica; N<sub>2</sub>O-ossido di azoto; CH<sub>4</sub>-metano) e il valore della produzione, i dati riferiti all'Italia (2014) presentano un quadro molto incoraggiante in confronto al 2008.

La media europea risulta scendere a 137,6 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalenti per milione di euro, partendo da un valore di 171,1 nel 2008. Anche la media calcolata per i grandi Paesi Ue risulta in netta diminuzione, con un'intensità di emissioni atmosferiche che si riduce di 30,4 tonnellate circa. Nella graduatoria a cinque, l'Italia conferma la seconda posizione, grazie a un ammontare di emissioni pari a 101,1 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalenti, 32,5 in meno rispetto al dato riferito al 2008. Seconda solo alla Francia che conferma il primato con 86,5 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalenti, la penisola è seguita nell'ordine da Regno Unito (112,9) Spagna (126,3) e Germania (143,2).

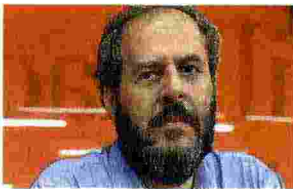
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I CONTRIBUTI**



**Francesco Ferrante**  
Vicepresidente Kyoto Club

In Italia, come ci dice GreenItaly, abbiamo bei record sulle rinnovabili, ma da due anni abbiamo scelto di fermarci e in controtendenza con il resto del mondo sono aumentate le emissioni di CO2. Dobbiamo invece tornare a correre se vogliamo rispettare gli Accordi di Parigi e cogliere le opportunità di sviluppo che ci offre l'innovazione tecnologica



**Mario Cucinella**  
Fondatore Mario Cucinella Architects e curatore del Padiglione Italia alla Biennale Architettura di Venezia 2018

Il padiglione Italia sarà dedicato alle nostre aree interne, a quello spazio urbano che sono gli Appennini. Reti di città, profondamente legate ai loro territori, produttrici di cultura ed economie, unite dal grande sistema ambientale dei boschi e delle foreste. Un vero modello di sostenibilità



**Catia Bastioli**  
Ad Novamont

Grazie al lavoro di tanti anni, l'Italia oggi parte da una posizione di vantaggio nel settore della chimica verde e della Green Economy, con importanti ricadute in termini di crescita e occupazione lungo tutta la filiera: dall'agricoltura, all'industria, fino al trattamento del rifiuto organico. Politiche lungimiranti sul clima potranno fare la differenza



**Antonio Ricciardi**  
Generale di Corpo d'Armata Unità per la Tutela Forestale Ambientale e Agroalimentare dell'Arma dei Carabinieri

La legalità e la trasparenza sono prerequisiti fondamentali per la green economy. L'Arma dei Carabinieri dedica grande attenzione non solo ai controlli e al contrasto della criminalità, ma anche ad una capillare attività di educazione ambientale per orientare i cittadini verso stili di vita più compatibili con la difesa del capitale naturale



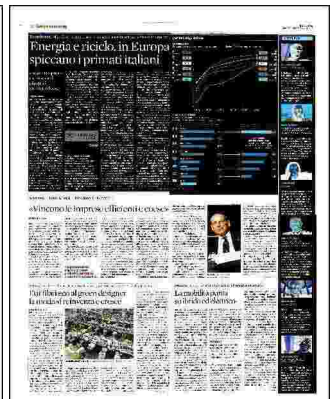
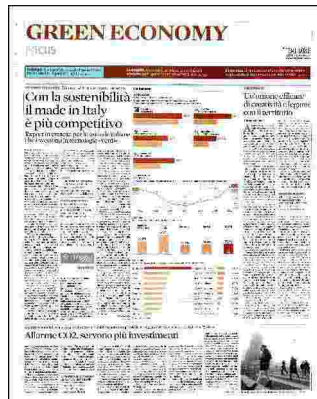
**Alberto Vacchi**  
Presidente IMA Spa

Riferendomi al settore delle macchine automatiche, devo sottolineare il ruolo della capacità di inventare e di innovare come motori dei successi sui mercati. L'innovazione fondamentale sarà quella di sistema, che metterà sempre più al centro le persone e gli ecosistemi in cui vivono



**Mirta Barbeschi**  
Fondatrice della Biblioteca Bilancio Sociale

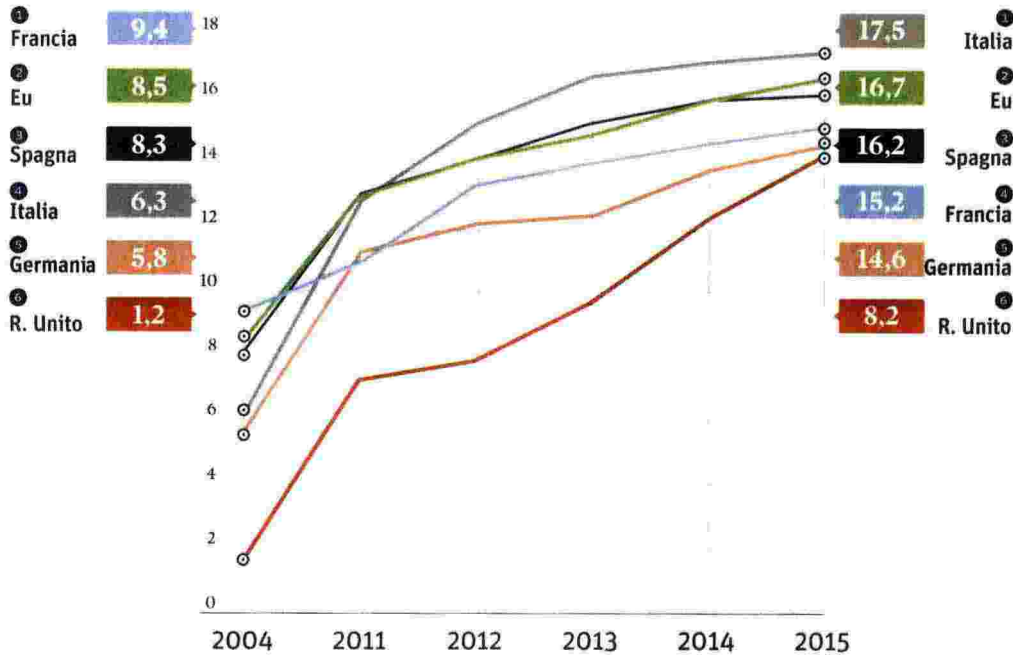
La sostenibilità è l'equazione vincente che coniuga redditività a lungo termine, giustizia sociale e tutela dell'ambiente come dimostra il rapporto GreenItaly. Da quest'anno con le nuove norme europee si è aperta la strada per rendere i rapporti di sostenibilità affidabili e comparabili per consumatori, finanziatori e investitori



## Così tra i «big» della Ue

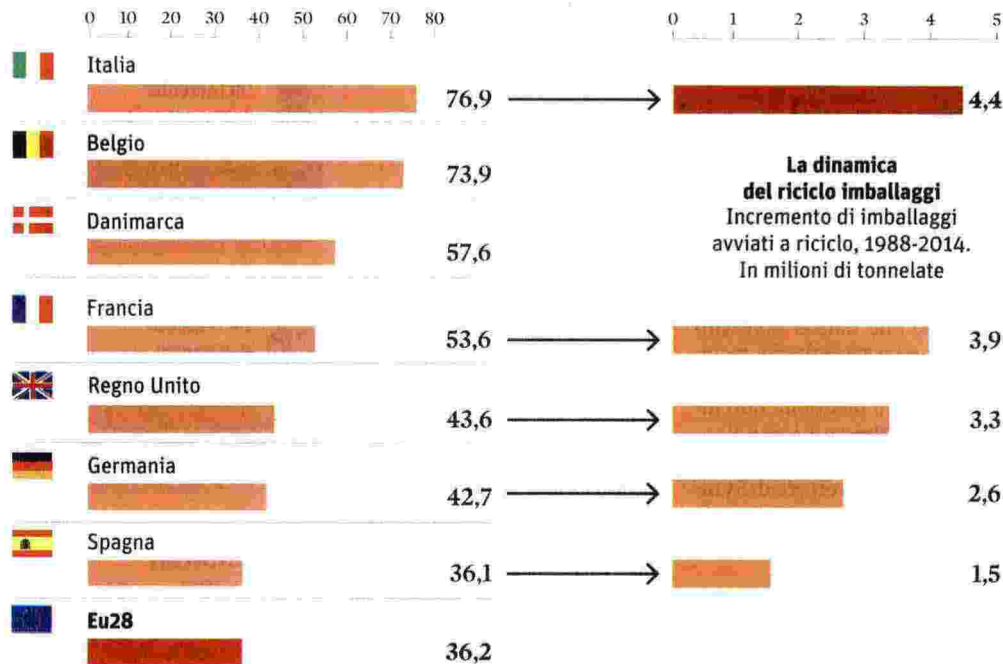
### LE RINNOVABILI

Percentuale di energia rinnovabile sul consumo interno lordo, differenziazione tra 2004 e 2015



### IL RICICLO DEI RIFIUTI

Quota di riciclo sulla totalità dei rifiuti (urbani, industriali etc.). In percentuale, anno 2014



**La dinamica del riciclo imballaggi**  
Incremento di imballaggi avviati a riciclo, 1988-2014. In milioni di tonnellate

Fonte: GreenItaly 2017



## L'INTERVENTO

# Un'unione efficace di creatività e legami con il territorio

di **Ermete Realacci**

**A**venti anni dal Protocollo di Kyoto e alla vigilia della COP23 di Bonn, la green economy si presenta sempre più non solo come una necessità per contrastare i mutamenti climatici, ma come una straordinaria opportunità per affrontare la crisi e cambiare l'economia. Per costruirne una più a misura d'uomo e per questo più forte, innovativa, competitiva: come ricorda anche Mauro Magatti nel suo "Cambio di paradigma".

Un'esigenza sentita dalla Fondazione Nobel se è vero che quest'anno il premio è stato assegnato ad un economista "atipico", che riflette sulle persone e sulle comunità: Richard Thaler che, con la sua "spinta gentile", ha spiegato come i tratti umani incidano sugli esiti del mercato. Era già accaduto quando il premio del dopo crisi, nel 2009, è andato a Elinor Ostrom per il suo lavoro sui beni comuni.

In questo percorso ormai avviato, molte imprese e molti territori sono in campo con un approccio italiano a questa sfida, che parte dalle antiche vocazioni del nostro modo di produrre. Perché in Italia green economy coniuga sostenibilità e competitività,

efficienza e bellezza, qualità e innovazione, saperi dei territori e coesione. È l'Italia che fa della soft economy il suo biglietto da visita nel mondo. Una lettura confermata dal rapporto Green Italy della Fondazione Symbola e di Unioncamere.

Il nostro sistema produttivo, secondo i dati Eurostat, è secondo tra i big europei, dopo la Gran Bretagna, per uso efficiente dell'energia: consumiamo 13,7 tonnellate di petrolio equivalente per milione di euro prodotto, la Gran Bretagna 8,3 (ma quella britannica è un'economia di finanza e servizi, la nostra invece è più manifatturiera), la Francia 14,4; la Spagna 15 e la Germania quasi 18. Facciamo meglio poi nella produzione di rifiuti: con 41,7 tonnellate per milione di euro prodotto siamo i più efficienti in Europa, di nuovo molto meglio della Germania (65,5 tonnellate).

Dall'Enel, che ha acquisito una leadership mondiale nel costruire il futuro energetico, alle Pmi, dalla meccatronica al Made in Italy più tradizionale, dall'agricoltura di qualità all'hi-tech, molti mondi sono in movimento. Sono 355 mila le imprese italiane dell'industria e dei servizi con dipendenti che hanno investito nel periodo 2011-2016, o

prevedono di farlo entro il 2017, in prodotti e tecnologie green: il 27,1% dell'intera imprenditoria extra-agricola con dipendenti (nell'industria sono il 33,7%). E sono le imprese che innovano di più e crescono di più: nell'anno in corso si prevedono 32 mila nuovi green jobs. E fortissimo è il legame con il Piano Nazionale Industria 4.0: molte delle tecnologie abilitanti rispondono proprio alla necessità di maggiore efficienza.

Dietro alla green economy esiste un modo di far economia "inclusivo" dal punto di vista produttivo, che guarda alla competitività secondo logiche attente alla tutela delle comunità: ben oltre due terzi delle medie imprese industriali che realizzano eco-investimenti forniscono apporti diretti allo sviluppo del territorio attraverso contributi finanziari o con la realizzazione in proprio di iniziative solidaristiche e culturali, nonché attraverso collaborazioni con soggetti locali o nazionali per progetti di sviluppo (solo un terzo nel caso delle imprese non investitrici).

Dalle istituzioni e dalla politica può venire un contributo importante. Ad esempio da una Strategia Energetica Nazionale che sia al tempo stesso concreta e ambiziosa. Penso all'abbandono del car-



Peso: 13%



bone nella produzione di energia elettrica, all'individuazione dell'obiettivo del 100% di rinnovabili al 2050, alla scelta di favorire l'auto-produzione sul posto di energia rinnovabile per cittadini, comunità, imprese.

Ma è importante guardare con occhi diversi il nostro Paese. Chiamare a raccolta i tanti talenti presenti nella

società, nell'economia, nei territori.

Diceva Thomas Edison - che di sfide se ne intendeva - «se fossimo ciò che siamo capaci di fare, rimarremmo letteralmente sbalorditi».

*Presidente Fondazione Symbola*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### CAMBIO DI PARADIGMA

In Italia la green economy coniuga sostenibilità e competitività, efficienza e bellezza, qualità, innovazione e coesione



Peso: 13%

**INTERVISTA** Ivan Lo Bello Presidente Unioncamere

# «Vincono le imprese efficienti e coese»

di Nino Amadore

■ Cinque concetti chiave e dunque cinque temi su cui riflettere per programmare. Possiamo riassumere così l'approccio del presidente di Unioncamere Ivan Lo Bello in questa edizione del rapporto GreenItaly. Quasi una ricetta per questo nostro, spesso, bistrattato Paese. Una strategia che si fa sempre più concreta man mano che cresce il numero dei rapporti curati da Symbola e Unioncamere.

**Partiamo da una citazione: «Non si tratta di conservare il passato, ma di mantenere le sue promesse», ha scritto Theodor Adorno. Che vuol dire in concreto?**

Significa che il passato, la storia, la cultura e le tradizioni vanno custodite e tutelate. Ma che su questi pilastri si può costruire il futuro. Il nostro made in Italy è un esempio di come si possa costruire il futuro, di come si possa fare innovazione conservando le proprie radici. La spinta italiana alla qualità ha questa origine. E la green economy è una strada maestra perché consente di migliorare i processi produttivi, realizzando prodotti migliori e più responsabili.

**Ho selezionato alcuni concetti chiave per riassumere questa nuova prospettiva che è culturale ma soprattutto economica. Il primo sostenibilità e competitività.**

Questo è davvero un bel bino-

mio poco scontato fino a qualche anno fa. Ma oggi credo che sia un fattore imprescindibile per le nostre imprese. I nuovi stili di vita, la maggiore attenzione all'ambiente da parte dei consumatori di tutto il mondo, forse anche la preoccupazione che emerge quando parliamo di inquinamento o di cambiamenti climatici, non sono più argomenti per una cerchia ristretta di pochi "illuminati". Il nostro sistema produttivo ha compreso bene che questo era un passaggio chiave. E ha investito nel green e continuerà ad investire perché ha capito che è una delle chiavi per gareggiare sui mercati. I dati sulle medie imprese industriali contenuti nel nostro Rapporto sono emblematici.

**Altro concetto: efficienza e bellezza. Che non sempre vanno d'accordo.**

Essere efficienti significa, nel linguaggio green, fare bene le cose, riducendo gli scarti o addirittura partendo dagli scarti. Significa non contaminare terra ed acque, abbattere i consumi energetici, realizzare prodotti che non abbiano un impatto negativo sull'ambiente in nessuna delle sue fasi, dalla materia prima, alla lavorazione, all'eventuale smaltimento dopo l'uso. In questa logica, le imprese della green economy sono più efficienti, perché cercano di contenere al minimo la produzione di rifiuti ed i conseguenti costi dello smaltimento. Questa loro maggiore efficienza si sposa con l'idea di bellezza, proprio perché tende a

ridurre o addirittura azzerare tutto quanto di "brutto" in termini di rifiuti può comportare un processo produttivo.

**Qualità e innovazione: siamo di fronte a un obiettivo programmatico, soprattutto per alcune aree del Paese.**

Green economy significa anche innovazione. Il Rapporto rende evidente questo legame profondo tra i due concetti. Lo scorso anno il 30% delle aziende che punta sul verde ha sviluppato nuovi prodotti o nuovi servizi, contro il 15% di quelle che non hanno imboccato la via della green economy. E tra le medie imprese industriali eco-investigatrici, sono numerose quelle che segnalano un aumento dell'export nel 2016 grazie ad una crescita della qualità dei prodotti/servizi superiore a quella dei concorrenti.

**Saperi dei territori: qui entriamo in un nuovo paradigma, forse serve riprendere i concetti di Adorno.**

Anche questo è un binomio vincente per le imprese green. Puntando sulla qualità, sull'innovazione e sulla sostenibilità, infatti, ed essendo anche fortemente competitive, le imprese che hanno puntato sul "verde" hanno mantenuto il loro legame con i territori e con le nostre tradizioni produttive. Riscrivendo, in chiave di sostenibilità, capacità produttive che affondano la propria origine nelle tradizioni locali. Penso al settore alimentare o a quello della carta e del legno.

**Coesione e mercati internazionali: in questo caso non ho ben capito qual è il nesso. Vogliamo spiegarlo meglio?**

A prima vista può sembrare un abbinamento inusuale. Le imprese "coesive", sono quelle legate alla comunità di appartenenza e al territorio in cui operano, radicate nel tessuto produttivo locale, attente alla valorizzazione del capitale umano, attive nella condivisione dei progetti col non profit, con le istituzioni territoriali, con il sistema bancario e con le associazioni di categoria e impegnate nella tutela dell'ambiente. Ebbene: queste imprese sono maggiormente presenti sui mercati internazionali rispetto alle altre.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**«La green economy migliora i processi produttivi, realizzando prodotti più responsabili»**



Presidente. Ivan Lo Bello è a capo di Unioncamere



Peso: 17%

OCCUPAZIONE

Molestie in azienda  
Ecco come difendersi



REPORTERS

A PAGINA 22

# Molestie e violenze in azienda Come difendersi e stroncarle

I comportamenti inappropriati coinvolgono 1,5 milioni di dipendenti

Una cappa di silenzio, una colpevole distrazione. Mentre si monitorano gli incidenti sul lavoro, sfuggono all'attenzione quelle pratiche più infide e diffuse che rispondono a nomi anglosassoni quali mobbing, stalking, straining, bossing, stress, burn out. Sono parole in parte di uso comune, in parte ancora sconosciute. Anche le statistiche fanno fatica a rappresentarle.

Secondo le stime più accreditate, nel nostro Paese 1,5 milioni di lavoratori subiscono molestie e mobbing nelle diverse forme; più frequenti al Nord (65%), più facilmente contro le donne (sei su dieci), non trascurano le pubbliche amministrazioni né fanno differenze tra dirigenti, impiegati e operai. In Europa il fenomeno coinvolge 12-15 milioni di lavoratori. La prima operazione è conoscere queste pratiche, che provocano conflitti nelle aziende e costano

ai datori di lavoro e alle vittime.

Pochi giorni fa, dopo lunghe traversie, è stata finalmente assegnata alla commissione Giustizia della Camera la proposta di legge presentata il 14 marzo 2014 per introdurre una specifica fattispecie incriminatoria.

L'obiettivo è riempire un vuoto normativo grazie al quale i molestatori non pagano mai. La proposta è in due articoli, che prevedono sanzioni fino a tre anni di carcere e una multa fino a 20 mila euro. Punita anche una forma più attenuata di mobbing, lo straining (due anni di reclusione e 15 mila euro di multa). Un riferimento è la recente sentenza della Cassazione (2142/17), che ha indicato i cinque fattori principali che definiscono il mobbing: comportamenti ostili in serie; ripetitività delle vessazioni per un congruo periodo di tempo (sei mesi); lesioni alla salute e alla dignità del dipendente (di-

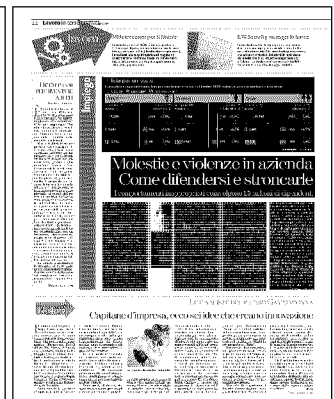
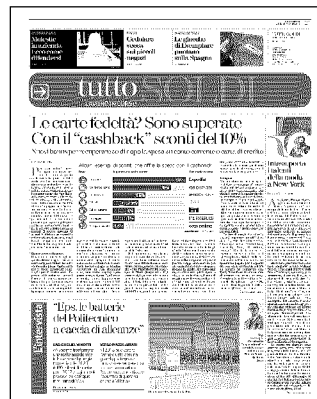
sturbi diagnosticati, depressione); una relazione di causa-effetto tra il comportamento del datore o di altri e il danno subito dalla vittima; e infine un provato intento persecutorio che mette in connessione tra loro i diversi comportamenti illeciti.

La sentenza specifica che il mobbing esiste nel caso di condotte poste in essere «con dolo specifico, ovvero con la volontà di nuocere, infastidire o svilire un compagno di lavoro, ai fini del suo allontanamento dall'impresa». Tra i casi di mobbing vi è il demansionamento, per cui un lavoratore viene costretto a svolgere mansioni di livello inferiore, emarginato sul lavoro, soggetto a critiche, persecuzioni e accanimento disciplinare con limitazioni alla carriera. Come difendersi? Ci sono la via legale e quella della denuncia alla magistratura, ai patronati sindacali e agli sportelli di ascolto presenti sul territo-

rio. La proposta di legge vuole inserire nel codice penale il reato di mobbing attraverso l'art. 582-bis in materia di molestia morale e violenza psicologica nell'attività lavorativa (mobbing e straining), con l'obiettivo di ottenere una tutela sul mobbing e di aggiungere una pena alle previste sanzioni civili. L'articolo 582 riguarda le lesioni personali («Chiunque cagiona ad alcuno una lesione personale, dalla quale deriva una malattia nel corpo o nella mente...»); ma sappiamo a che punto è la legislazione sullo stalking (violenze sessuali).

In questo caso l'unica novità, spesso sconosciuta, è quella stabilita nel decreto (dlgs. 80/15) che tutela le vittime di violenza di genere, che prevede il diritto ad astenersi dal lavoro per tre mesi (congedo indennizzato al 100%) e a richiedere un part-time reversibile. [W.P.]

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.