



## Ecco il programma di accelerazione per gli 'startupper'

### ■ BOLOGNA

**RIPARTE** 'Upidea! Startup Program': idee, aspiranti imprenditori e startup di ogni settore hanno tempo fino a domenica per presentare il proprio progetto d'impresa e cercare di accedere al percorso di accelerazione e crescita promosso dai Gruppi Giovani Imprenditori delle associazioni industriali dell'Emilia Romagna con il contributo di Luiss Enlabs. Per introdurre la terza edizione dell'iniziativa, il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia Area Centro organizza un incontro che si svolgerà domani alle 15 all'Università di Bologna in via Belmeloro 14 (Palazzina B, aula H primo piano). Parteciperanno Flavio Guastafierro, membro del consiglio di-

rettivo del Gruppo Giovani di Confindustria Emilia Area Centro, e Augusto Coppola, direttore del programma di accelerazione Luiss Enlabs.

La nuova edizione di 'Upidea! Startup Program', che si avvale della collaborazione degli incubatori AlmaCube a Bologna e Democenter a Modena, ricalcherà la formula di quelle passate, avvalorata dagli ottimi risultati ottenuti. Le startup vincitrici, valutate secondo il grado di innovatività, sostenibilità economica, qualità e completezza del team, avranno accesso a numerose opportunità come la partecipazione al programma di accelerazione, della durata di cinque mesi, realizzato con il contributo di Luiss Enlabs al Tecnopolo di Reggio Emilia, l'incubazione all'incubatore

certificato di Fondazione R.E.I., contatti e *matching* con un network di circa 8mila imprese aderenti al sistema Confindustria Emilia-Romagna, con cui instaurare collaborazioni e relazioni di partnership.

**DUE** sono invece le novità: la prima è il Boot Camp, un percorso formativo articolato in sei seminari tematici tenuti da esperti Luiss Enlabs corrispondente al primo mese di accelerazione, a cui accederanno i team selezionati. Da quest'anno, inoltre, ogni startup verrà affiancata da un imprenditore/esperto, a seconda del settore di appartenenza, che svolgerà il ruolo di mentore e che affiancherà il team supportando lo sviluppo della sua attività. Gli interessati a partecipare devono presenta-

re la propria candidatura compilando entro il 15 ottobre il form disponibile sul sito [www.upidea.it](http://www.upidea.it), in cui viene chiesto di descrivere l'idea d'impresa, presentare il team e il business plan del progetto imprenditoriale.



Peso: 18%

# Bologna scommette su Fico

## «Siamo la capitale del food»

### I ritardi sono alle spalle

### Resta il nodo dei trasporti



**Il nuovo parco agroalimentare al Caab ha avuto una lunga gestazione, costellata da ritardi e rinvii. Ma il Comune e le istituzioni non hanno mai smesso di crederci.**

**Federico Del Prete**  
BOLOGNA

**I**L CONTO alla rovescia è finito. Il 15 novembre Bologna saprà se questa lunga attesa, fatta di annunci e rinvii, sarà ripagata da un risultato all'altezza delle aspettative. Che sono altissime. Fico, la Fabbrica italiana contadina, promette di cambiare volto a una delle capitali mondiali del food: 80mila metri quadrati nell'area dell'ex mercato ortofrutticolo su cui si alterneranno orti, allevamenti, campi coltivati, aule didattiche e soprattutto ristoranti,

negozi e mercatini bio. I padroni di casa - le coop, il profeta antispreco Andrea Segrè e Oscar Farinetti, patron di Eataly - promettono che non sarà solo una Disneyland del cibo, come era stata definita all'inizio. «Fico celebrerà la fortuna di essere nati in Italia, ma qui faremo soprattutto ricerca e cultura». E business, si spera. Giro d'affari stimato: circa 80 milioni di euro l'anno. La città ci crede e di fronte a certe cifre non potrebbe essere altrimenti. Anche il continuo balletto della data di apertura è stato accettato: «Se c'è da aspettare sei mesi in più, non muore nessuno», spiegava Farinetti a giugno 2016. Profetia che si è avverata. Pure il sindaco Virgilio Merola ci è cascato: aveva pronosticato il taglio del nastro per il 4 ottobre, giorno di San Petronio, patrono della città, ci vorrà un mese e mezzo in più. Poco male. L'obiettivo, infatti, è portare sotto le Due Torri 6 milioni

di turisti all'anno, di cui 4 da fuori regione e in gran parte stranieri.

**UN INDOTTO** potenzialmente magnifico per una città che in poco tempo, complice anche la rivoluzione dell'arrivo di Ryanair, ha visto il suo centro medievale cambiare radicalmente, riempirsi di persone da mezzo mondo ed esplodere di locali e ristoranti formato turista. Il 'pornofood' di tagliatelle, mortadella e - sorpresa, ma non troppo - gelato sui social va fortissimo, tanto che è già iniziato il dibattito per guarire dalla sindrome del 'taglierificio' e cercare di mantenere vivo quello spirito autentico di cui i bolognesi, principi del lamento e dello sguardo voltato indietro, hanno un'inata nostalgia. Con Fico, invece, si guarderà molto avanti. «Vogliamo essere il più grande luogo al mondo dove celebrare la biodiversità agroalimentare ed enogastronomia italiana», azzarda Farinetti. Nella Fondazione per l'educazione alimentare e alla sostenibilità, guidata da Segrè, è stato coinvolto anche Paolo De Castro, vicepresidente della Commissione Agricoltura del Parlamento Europeo, che ne guiderà il comitato scientifico. Resta un enorme punto interrogativo, quello dei trasporti. L'aveva posto anche Romano Prodi: «Bellissimo Fico, ma come ci arriviamo?». Se il taglio del nastro è imminente, infatti, del tram sbandierato a più riprese come «soluzione sostenibile ed ecologica» per ora non c'è traccia. «Lo faremo, i soldi ci sono», assicura Merola, che immagina una linea che tocchi tutti i nuovi gioielli nascenti in città: oltre a Fico, anche il Centro meteo europeo e lo stadio Dall'Ara che dovrebbe essere ristrutturato nel 2020. Per ora, però, toccherà accontentarsi di un bus extraurbano o, più probabile, delle prevedibili file nei parcheggi dell'ex mercato.

**L'UNIONE FA LA FORZA**  
In alto **Virgilio Merola, sindaco di Bologna, e Oscar Farinetti, patron di Eataly e promotore di Fico**

nomia italiana», azzarda Farinetti. Nella Fondazione per l'educazione alimentare e alla sostenibilità, guidata da Segrè, è stato coinvolto anche Paolo De Castro, vicepresidente della Commissione Agricoltura del Parlamento Europeo, che ne guiderà il comitato scientifico. Resta un enorme punto interrogativo, quello dei trasporti. L'aveva posto anche Romano Prodi: «Bellissimo Fico, ma come ci arriviamo?». Se il taglio del nastro è imminente, infatti, del tram sbandierato a più riprese come «soluzione sostenibile ed ecologica» per ora non c'è traccia. «Lo faremo, i soldi ci sono», assicura Merola, che immagina una linea che tocchi tutti i nuovi gioielli nascenti in città: oltre a Fico, anche il Centro meteo europeo e lo stadio Dall'Ara che dovrebbe essere ristrutturato nel 2020. Per ora, però, toccherà accontentarsi di un bus extraurbano o, più probabile, delle prevedibili file nei parcheggi dell'ex mercato.

**FOCUS AGROALIMENTARE**  
IMMAGINE SUSSIDIATA

**Bologna scommette su Fico**  
«Siamo la capitale del food»  
I ritardi sono alle spalle  
Resta il nodo dei trasporti

**I Vini DOP**  
Fioravanti

**MODENA. OGGI ALLA CAMERA DI COMMERCIO****Laboratori fabbrica digitale: dibattito sull'Industria 4.0**

Oggi a Modena, nel cuore del distretto emiliano dell'automotive e del manifatturiero italiano, si terrà la quarta tappa scelta per i "Laboratori Mecspe fabbrica digitale", dopo Vicenza, Bari e Parma. Si tratta di una roadmap iniziata nel 2017 con l'obiettivo di attraversare i territori strategici che stanno affrontando il percorso di adesione al Piano Nazionale Industria 4.0.

L'iniziativa, presso la Sala Panini nella sede della Camera di Commercio di Modena, avrà inizio alle 15 e si inserisce nel ciclo di convegni itineranti "La via italiana per l'industria 4.0", promossi da Senaf, per accompagnare le imprese nel percorso verso la digitalizzazione avviato dal Piano Nazionale Industria 4.0.

L'appuntamento di oggi porrà a confronto numerose testimonianze di imprenditori e opinion leader, che racconteranno la propria esperienza nel processo di trasformazione in atto delle nuove fabbriche e si confronteranno in una tavola rotonda sul futuro competitivo del manifatturiero "made in Italy".

Il dibattito, introdotto dai saluti istituzionali da parte di Tiziana Ferrari (direttore generale Confindustria Emilia Area Centro), Alberto Papotti (segretario generale Cna Modena) e Carlo Alberto Rossi (segretario generale Lapam Confartigianato Imprese), sarà caratterizzato dalla presentazione dei dati territoriali dell'Osservatorio Mecspe con focus sulle pmi appartenenti al mon-

do della meccanica specializzata, della plastica e della mecatronica.

L'indagine, presentata da Unimore, sarà l'occasione per esaminare l'approccio delle imprese emilano-romagnole verso le tematiche dell'industria 4.0 e delle nuove tecnologie, ma anche per approfondire le tematiche connesse al cambiamento sociale, alla nascita di nuove figure professionali e del ruolo dell'uomo nella fabbrica digitale.

Alla tavola rotonda è prevista la partecipazione di Gianluca Marchi (Unimore), Stefano Capurro (presidente TMP), Franco Cevolini (Ceo gruppo CRP), Emanuele Buscaglione (Ceo Gruppo SOAG Europe), Ivano Parmigiani (Ceo stampotecnica Srl e presidente

GMP) e Andrea Morandi (Ceo Modelleria Modenese).

Moderatore della tavola rotonda sarà Laura La Posta, giornalista della testata Il Sole 24 Ore.

I Laboratori Mecspe proseguiranno poi a Brescia e a Napoli, per concludersi a Fiere di Parma dal 22 al 24 marzo dell'anno prossimo con l'appuntamento Mecspe, che è giunto ormai alla sedicesima edizione.



## TURISMO

# «Modena è una meta ambita Siamo i primi in regione»

*I dati del 2017 fanno segnare un +12,4% rispetto all'anno scorso*

di **LUCA SOLIANI**

**IL 2017** si annuncia come un anno d'oro per il turismo sul territorio modenese. A evidenziarlo sono i dati del 'Servizio statistico regionale' che ci catapultano al primo posto in regione per incremento di visitatori rispetto al 2016. E l'assessore Ludovica Carla Ferrari (turismo e promozione della città) invita a schiacciare ulteriormente sul pedale della promozione.

«**L'AUMENTO** di turisti a Modena e provincia (con almeno un pernottamento) registra per i primi otto mesi dell'anno il miglior risultato in Emilia Romagna rispetto all'anno scorso (+12,4%, circa il doppio rispetto alla media regionale che si attesta a un +6,8%), mentre l'incremento dei pernottamenti è pari al +8,7%, superiore alla media regionale che è ferma al +6,8%», afferma l'assessore. I numeri appaiono ancor più significativi se si considera che già rispetto ai dati dell'intero 2016 l'aumento era stato consistente. Si era infatti registrato un +18,5% rispetto allo stesso periodo del 2015, miglior risultato nel contesto regionale tra le province rispetto alla media regionale che si attestava a un +6%. Per quanto riguarda i pernottamenti, nel 2016 si è registrato un +15,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, circa cinque volte superiore alla media regionale. Ferrari individua il punto

di svolta nelle iniziative per Expo: «Hanno segnato un vero salto di qualità nella promozione. Vi è stato un maggior coordinamento della programmazione degli istituti culturali e sono stati aggregati attorno allo stesso tavolo enti diversi e soggetti pubblici e privati con la creazione di un calendario unico degli eventi aggiornato costantemente online, una versione del quale viene realizzata con l'anticipo utile a intercettare gli operatori turistici nazionali e internazionali».

**I NUMERI** sono emblematici anche se si guarda al recente passato. Nel periodo che va dal 1° gennaio 2014 al 31 dicembre 2016, i turisti ospitati negli esercizi ricettivi a Modena «sono cresciuti del 31,2% (da 441.404 a 592.257). È il maggior incremento per l'Emilia Romagna dove la media è stata del 11,45%. Per quanto riguarda invece le presenze - il numero di notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi - l'incremento percentuale modenese nel triennio è stato del 21,34% (da 1.165.309 nel 2014 a 1.414.028) rispetto a una media regionale pari al 6,44%. «Il successo delle aperture tutto l'anno, con servizi innovativi, della Torre Ghirlandina al centro del sito Unesco di piazza Grande patrimonio dell'umanità fruibile anche con il Biglietto unico per tutti i luoghi visitabili, è una delle conferme dello

sviluppo delle strategie turistiche di Modena», rimarca Ferrari. Nel 2015 dal 1 maggio (istituzione biglietto unico sito Unesco) al 31 dicembre vi sono state 28.368 presenze; 44.543 nel 2016; e già 35.580 dal 1° gennaio al 24 settembre di quest'anno, con una presenza media di stranieri pari al 20%.

«**QUESTI** importanti numeri - prosegue l'assessore - confermano l'importanza dell'aver aumentato l'accessibilità del patrimonio (a partire sito Unesco per arrivare a Palazzo Ducale,) affiancato anche dal rinnovato impegno delle attività commerciali e ricettive a migliorare l'offerta di accoglienza anche su stimolo dei bandi comunali sull'innovazione delle attività di commercio e turismo». Alla luce dei risultati ottenuti «grazie al fare davvero sistema», l'obiettivo è ora quello di «sviluppare ulteriormente le strategie di promozione imparando a utilizzare sempre meglio le nuove tecnologie, le piattaforme dei Social, i sistemi di marketing territoriale più innovativi». Il tutto avendo sempre l'accortezza «di tenere insieme i diversi aspetti della nostra città: dalla terra dei Motori al patrimonio Unesco del Romanico, dall'Aceto balsamico e le altre eccellenze dell'enogastronomia, fino ai grandi chef, alla tradizione del Belcanto, alla meccanica avanzata, al Festival Filosofia, all'unicum del Museo della figurina, ai 2200 anni di 'Mutina Splendidissima'».

# Alternanza scuola-lavoro Sfida per giovani e aziende

L'esempio sassolese è un riferimento per il Paese. 18mila i giovani protagonisti  
Il provveditore Menabue: «Qui avviati progetti di vera eccellenza con le imprese»

di **Andrea Gilioli**

Un pomeriggio di lavoro e di confronto, tra docenti, dirigenti scolastici, alunni e imprese, per fare il punto sull'alternanza scuola-lavoro. A due anni dalla partenza, il progetto di esperienze in azienda dei ragazzi delle superiori, esteso dalla legge a tutte le classi del triennio di tutte le scuole è una sfida educativa carica sia di stimoli per giovani e imprese, sia di difficoltà logistiche e burocratiche per scuole e aziende.

Una norma, quella sull'alternanza, che nelle scuole di Sassuolo è arrivata quasi "in ritardo", dato che moltissimi istituti cittadini da decenni collaborano con le aziende del settore ceramico e non, con progetti che hanno percorso i tempi e garantito a diverse generazioni una formazione di vera eccellenza.

In sala, per il convegno organizzato da Cerform con il patrocinio del Comune, anche il provveditore Silvia Menabue e l'assessore all'istruzione Maria Savigni, che ha ricordato come le esperienze degli studenti in azienda siano da sempre nel dna della scuola sassolese. «Siamo contenti di aver potuto organizzare questo pomeriggio di confronto - ha spiegato Savigni - sia per divulgare le buone pratiche e i meritevoli progetti avviati negli istituti sassolesi, sia per discutere dei problemi che le scuole si sono trovate ad affrontare. Questo è un territorio molto ricco di scuole, e tanti, perciò, sono stati i giovani da collocare nelle aziende. Fortunatamente, però il nostro tessuto produttivo ha saputo cogliere

questa nuova sfida, facendo tesoro delle pregresse, positive, esperienze in materia». Il con-

vegno è stato anche l'occasione per dare atto dell'avvenuta "messa a punto" del sistema.

«I numeri - ha spiegato la dottoressa Menabue facendo riferimento al dato provinciale - sono particolarmente elevati, ben 18mila ragazzi. Nei grandi numeri è ovvio ci sia un margine di criticità ma oggi gran parte dei problemi è risolta, e, anzi, si sono avviati, come qui a Sassuolo, progetti di vera eccellenza. Ovvio che dobbiamo continuare a lavorare, soprattutto per migliorare ancora la qualità dell'offerta e far sì che le esperienze in azienda siano davvero un valore aggiunto per i ragazzi e la loro formazione».

Tra i progetti di alternanza di cui si sono illustrate le caratteristiche e gli obiettivi raggiunti, ad esempio, "Fisco e legalità", avviato al Baggi in collaborazione con l'associazione nazionale magistrati tribu-

tari, e il progetto di "scuola duale", ispirato al modello tedesco, avviato dalla System di Fiorano, azienda che da sempre, per volere del suo fondatore e presidente, Franco Stefani, ha un canale aperto con le scuole, in particolare con gli istituti Don Magnani e Volta, ora unificati. Un'esperienza, quella della scuola duale, che permette ai ragazzi di trascorrere periodi a scuola e periodi in azienda, alternando le due attività e sperimentando in prima persona la vita nel mondo del lavoro. Al tavolo dei relatori, per raccontare le esperienze dei giovani, i rappresentanti di diverse aziende, tra cui appunto System, la sassolese Marazzi, ma anche esponenti del mondo della cultura, della pubblica amministrazione e dell'associazionismo, che negli ultimi due anni hanno accolto numerosi ragazzi di formazione umanistica e liceale, offrendo loro esperienze.



Il pubblico presente all'incontro organizzato da Cerform



I relatori dell'appuntamento sull'alternanza scuola-lavoro

## AUTONOMIE LOCALI

Incognita fondi  
nella manovra

In vista della prossima manovra, ci sono tre incognite per gli amministratori locali: le Province lamentano uno squilibrio strutturale oltre i 400 milioni fra le entrate disponibili e i fabbisogni standard, mentre i sindaci delle Città metropolitane chiedono un'integrazione

stabile alle risorse da 200 milioni all'anno. Anche i piccoli Comuni attendono un rilancio finanziario.

► pagina 38

**Legge di bilancio.** I dati portati in Parlamento non prevedono risorse, ma gli enti di area vasta chiedono 500 milioni

# Tripla incognita sulla manovra

## Nei piani dell'Economia niente fondi per Città, Province e piccoli Comuni

### Gianni Trovati

■ Nella «short list» della spesa presentata la scorsa settimana dal ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan non hanno trovato spazio le ipotesi di intervento su tre nodi essenziali per gli enti locali: Province, Città metropolitane e piccoli Comuni.

Certo, la partita della manovra è appena cominciata, ma la strada verso nuovi interventi di un qualche peso sembra già tutta in salita, costretta com'è a farsi largo tra due giganti: le esigenze di finanza pubblica, che impongono di non toccare il deficit strutturale e rendono quindi prezioso ogni euro, e le esigenze della politica, che concentrano l'attenzione su sanità, pensioni e reddito di inclusione alla ricerca di un complicato equilibrio a sinistra. Ma nell'agenda degli amministratori locali ci sono tre temi segnati in rosso.

Il più complicato è quello delle Province. Dopo l'ultima toppa messa dalla manovra, le Province lamentano ancora uno squilibrio strutturale superiore ai 400 milioni fra le entrate disponibili e i fabbisogni standard, cioè la spesa per le funzioni fondamentali «efficientata» sulla base dei calcoli della Sose. La cifra indicata dai sindaci-presidenti non è scritta

nel marmo, nel senso che un confronto tecnico con il governo e un esame approfondito degli avanzi ancora disponibili potrebbe modificarla. Condivisa, però, è l'idea che sarebbe essenziale chiudere il movimento eterno degli aggiustamenti in corso d'anno, prodotti dai calcoli troppo generosi sui risparmi miliardari previsti dalla manovra 2015, perché la precarietà eterna dei conti toglie dal tavolo qualsiasi possibilità di programmazione (per non parlare degli investimenti).

Solo in parte più fortunata è la condizione delle Città metropolitane, che hanno condiviso con le Province lo stato di sospensione prodotto dai tagli messi in calendario ma si sono viste finora indennizzare con più puntualità i fondi mancanti. Per fare il salto di qualità, però, non più tardi di lunedì scorso i sindaci metropolitani hanno chiesto al premier Paolo Gentiloni un'integrazione stabile da 200 milioni all'anno: nell'ottica del governo, il lavoro deve portare tutte le possibili risorse aggiuntive verso gli investimenti, e sul punto è stata promessa l'apertura di un tavolo di confronto. Tavoli a parte, però, le risorse sono da trovare.

Nell'ottica dei sindaci anche il

capitolo piccoli Comuni va accompagnato da un rilancio finanziario, all'indomani dell'approvazione definitiva della legge sui borghi che avvia il mini-fondo da 100 milioni in sette anni. Il tema si intreccia con l'evoluzione nei meccanismi di distribuzione del fondo di solidarietà comunale, come mostra la lunga serie di allarmi lanciati nelle scorse settimane sul tema dai sindaci.

L'anno prossimo la distanza fra capacità fiscali e costi standard dovrà distribuire il 55% del fondo al netto dei rimborsi statali ai tagli fiscali degli anni scorsi: in pratica, il suo valore supererà il miliardo di euro, e l'Anci ha chiesto a più riprese di fermare questa progressione fino a una verifica compiuta dei suoi effetti, soprattutto sui piccoli enti. Dal canto suo, il governo ribatte con la clausola di salvaguardia che, impedendo variazioni annuali superiori al 4%, mette al riparo i Comuni da sorprese eccessive. In quest'ottica, il calendario accelerato promosso dal governo nel



Peso: 1-2%, 38-15%



tentativo di evitare proroghe ai bilanci prevede già dalla prossima riunione della Conferenza Stato-Città l'avvio del confronto tecnico sul Dpcm che assegna i fondi del prossimo anno.

Sempre in fatto di piccoli Comuni, torna come ogni anno il problema dell'obbligo di gestione associata delle funzioni, introdotto nel 2010 e ma eternamente sospeso dalle proroghe. I

Comuni premono per una soluzione strutturale, ma il solito affanno pre-manovra, accanto allo stop alle norme ordinamentali imposto dalla riforma del bilancio, fanno salire le quotazioni di un ennesimo rinvio in uno dei provvedimenti collegati alla legge di bilancio.

*gianni.trovati@ilsole24ore.com*

**FINO A 5MILA ABITANTI**

Sull'obbligo di gestire in forma associata le funzioni fondamentali nei mini-municipi si profila l'ennesima proroga



Peso: 1-2%,38-15%

## Più politiche attive per i tavoli di crisi

Un assegno di ricollocazione formato aziendale. È l'ipotesi allo studio del Governo per estendere ai lavoratori delle imprese in crisi lo strumento di politica attiva che finora è stato sperimentato su una platea selezionata di circa 3mila disoccupati. La misura, risorse permet-

tendo, potrebbe essere inserita nella prossima legge di Bilancio. L'idea è di anticipare l'assegno (da 250 a 5mila euro) nella gestione delle crisi. In caso di accordo con il sindacato, ai lavoratori in Cig straordinaria verrebbe riconosciuto subito l'assegno per essere accompagnati verso un nuovo

lavoro nel giro di 12 mesi. Intanto, tra i 166 tavoli di crisi aperti al Mise, oggi è in programma quello dedicato all'Ilva, con circa 4mila esuberanti stimati.

Francesca Barbieri ► pagina 7

### Le vie della ripresa

LE RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI

### Casi critici

Sono 166 le «vertenze» aperte al Mise per una platea di oltre 190mila dipendenti

### Il nodo delle risorse

Si punta a inserire il nuovo strumento in manovra ma non c'è certezza sui fondi

# Più politiche attive per i tavoli di crisi

Il Governo studia l'allargamento dell'assegno di ricollocazione ai lavoratori delle imprese in difficoltà

Francesca Barbieri

Un assegno di ricollocazione formato aziendale. È l'ipotesi allo studio del Governo per estendere ai lavoratori delle imprese in crisi lo strumento di politica attiva che finora è stato sperimentato su una platea selezionata di circa tremila disoccupati (da almeno 4 mesi) che hanno risposto alla chiamata dell'Agenzia nazionale Anpal (su 28.122 lettere inviate, la percentuale di risposta è stata del 9,1 per cento).

L'idea è di anticipare l'assegno (da 250 a 5mila euro) - che può essere speso in servizi di assistenza intensiva alla ricollocazione, presso un centro per l'impiego o un'agenzia per il lavoro accreditata - nella gestione delle crisi, considerato anche che dallo scorso gennaio non sono più operative mobilità e Cassa integrazione in deroga.

In caso di accordo con il sindacato, ai lavoratori in Cig straordinaria verrebbe riconosciuto il diritto a chiedere all'Anpal l'attribuzione immediata dell'assegno di ricollocazione per essere accompagnati verso un nuovo lavoro nel giro di 12 mesi.

La misura potrebbe essere inserita nella prossima legge di Bilancio. Posto che il nodo da sciogliere sarà quello delle risorse -

per ora i fondi complessivi per lavoro e crescita sono di circa 700 milioni, già tutti "prenotati" per altri interventi - i tecnici di governo e ministero del Lavoro starebbero ragionando anche su una serie di benefici. Per i lavoratori che firmeranno poi un contratto a tempo indeterminato con un'altra azienda, ci potrebbe essere l'opportunità di "riscattare" una parte di Cigs residua, mentre il vecchio datore di lavoro potrebbe sfruttare la possibilità di firmare un accordo conciliativo per chiudere tutto il pregresso con il dipendente in uscita.

Il modello di riferimento sembra essere quello di Almaviva, dove all'assegno di ricollocazione ha aderito l'87,7% dei lavoratori, per i quali «ci sono al momento alcune centinaia di offerte di lavoro potenziali e si stanno aggiungendo altre imprese interessate ad assunzioni» spiegano dall'Anpal.

I tavoli di crisi aperti al ministero dello Sviluppo economico, del resto, sono ancora molti: 166 trattative in corso per un totale di oltre 189mila lavoratori (una fetta dei quali effettivamente a rischio esuberante).

Tra i dossier di maggior peso quelli relativi ad Alitalia e Ilva. La compagnia aerea ha chiesto ve-

nerdi scorso la proroga della Cigs di altri sei mesi (al 30 aprile 2018), mentre dovrebbe partire a breve un piano di riqualificazione per un centinaio di dipendenti (si aspettano i decreti dell'Anpal). Tra una settimana esatta poi verranno scoperte le carte delle offerte vincolanti (la scadenza in origine fissata al 2 ottobre è stata posticipata al 16). L'obiettivo del Governo e dei commissari resta quello della cessione di Alitalia nella sua interezza: il bando pubblicato a fine luglio per avviare la procedura di vendita prevede che in caso di parità di condizioni siano considerate preferibili le offerte sul lotto unico.

Per Ilva, invece, il nuovo piano ambientale varato dal Governo (si veda Il Sole 24 Ore del 1° ottobre) è il primo step lungo la strada che dovrebbe portare all'acquisi-



Peso: 1-3%, 7-40%

zione definitiva degli asset da parte di Am Investco Italy. Per il perfezionamento dell'operazione manca ancora l'accordo con i sindacati sul piano industriale: proprio oggi è fissato un incontro al Mise (circa 4mila gli esuberanti stimati). Manca anche il via libera al dossier da parte dell'antitrust europeo, che ha richiesto chiarimenti, a seguito di un esame preliminare, sull'acquisizione del

gruppo da parte di Am Investco.

In generale il numero delle aziende coinvolte nei tavoli di crisi è in leggera crescita: erano 109 nel 2012, 119 nel 2013, 159 nel 2014, 151 nel 2015, fino alle 166 attuali.

In base all'ultimo rapporto dell'Unità gestione vertenze del Ministero dello sviluppo economico si registrano negli anni una crescente difficoltà in alcuni settori del Ma-

de in Italy, come agroalimentare e tessile-moda, e l'aumento delle imprese con oltre 500 dipendenti coinvolte da situazioni di crisi (74 tavoli aperti).

## All'ordine del giorno

### ALITALIA

L'obiettivo del Governo e dei commissari resta quello della cessione di Alitalia nella sua interezza, e il bando prevede che in caso di parità di condizioni siano considerate preferibili le offerte sul lotto unico rispetto alla vendita separata dell'aviation e dell'handling. Tra una settimana verranno scoperte le carte delle offerte vincolanti (la scadenza in origine fissata al 2 ottobre è stata posticipata al 16). Intanto venerdì scorso Alitalia ha chiesto la proroga della Cigs al 30 aprile 2018

### ILVA

Il nuovo piano ambientale appena varato è il primo tassello lungo la strada che dovrebbe portare all'acquisizione definitiva degli asset di Ilva da parte di Am Investco Italy. Per il perfezionamento dell'operazione manca ancora l'accordo con i sindacati sul piano industriale: proprio oggi è fissato un primo incontro al Mise (circa 4mila gli esuberanti stimati), con i sindacati pronti a dare battaglia e i lavoratori in protesta. Manca anche il via libera al dossier da parte dell'antitrust europeo

### AFERPI

Nel campo siderurgico, Aferpi, la holding algerina che ha rilevato gli asset toscani della ex Lucchini, è stata ritenuta inadempiente dal Governo. Al gruppo Cevital che controlla Aferpi è stata data come scadenza il 31 ottobre per presentare al Mise un partner con un nuovo piano industriale. Prevista una verifica a metà mese

### NESTLÉ ITALIA

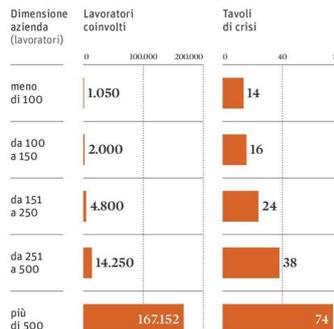
La multinazionale ha annunciato la cessione dei business in perdita e rilancio dello sviluppo di pizze surgelate Buitoni e del cioccolato a Perugia. Con una dote complessiva di 200 milioni di investimento in tre anni, di cui 60 solo per il Bacio Perugia. Fissato il 13 ottobre il prossimo incontro tra azienda e sindacati

## La fotografia

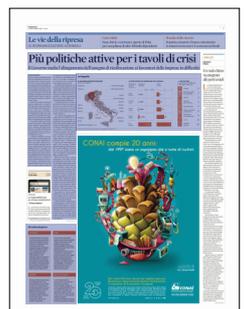
### LA SITUAZIONE REGIONE PER REGIONE



### LA RIPARTIZIONE PER DIMENSIONE DELL'AZIENDA...



### ...E PER SETTORE



Peso: 1-3%, 7-40%

**L'ANALISI***Un ruolo decisivo  
va assegnato  
alle parti sociali*

Giampiero Falasca &gt; pagina 8

**L'ANALISI****Giampiero  
Falasca***Un ruolo chiave  
va assegnato  
alle parti sociali*

**L**e crisi aziendali sono in crescita costante dal 2009, per motivi diversi: il settore industriale fatica a reggere la concorrenza di mercati meno costosi, molte multinazionali riducono la loro presenza in Italia a causa della scarsa competitività del sistema Paese, la crisi genera un'attenzione quasi ossessiva al contenimento dei costi.

La crescita del fenomeno ha trovato impreparata l'amministrazione pubblica, che si è dimostrata incapace di affrontare il problema con strumenti innovativi. Una crisi di grande rilevanza finisce, quasi sempre, al ministero dello Sviluppo economico, dove viene avviato un "tavolo" di confronto che, quando si chiude positivamente, nella grande maggioranza dei casi produce sempre gli stessi risultati: un accordo sulle uscite incentivate e il ricorso agli ammortizzatori sociali.

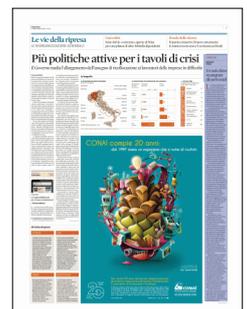
Questi risultati arrivano dopo mesi di estenuanti trattative, svolte seguendo riti e procedure ormai del tutto vecchie e inadeguate rispetto alla tempestività che richiede l'economia dei nostri giorni. Raramente il tavolo negoziale affronta temi cruciali come le prospettive di ricollocazione dei lavoratori, da un lato, e il rilancio aziendale, dall'altro.

In un sistema moderno, le istituzioni dovrebbero poter disporre di strumenti per partecipare attivamente al tavolo delle crisi (progetti formativi, servizi di ricollocazione, incentivi per avviare lavoro autonomo, eccetera). Questi strumenti esistono solo sulla carta, ma in concreto non sono fruibili, con la conseguente che gli organi pubblici possono svolgere, al massimo, un ruolo di semplici "mediatori" tra le parti.

L'inadeguatezza della strumentazione esistente è stata evidenziata anche

dall'intesa raggiunta nei mesi scorsi da Confindustria e dalle organizzazioni sindacali più rappresentative, con la quale le parti sociali hanno individuato alcune interessanti proposte di modifica del quadro normativo.

In particolare, viene proposta l'introduzione di un modello innovativo di gestione delle crisi e delle ristrutturazioni aziendali che metta al centro la ricollocazione dei lavoratori, assegnando alle parti sociali, attraverso la contrattazione, un ruolo che non sia limitato alla definizione dei piani di incentivazione all'esodo. In questo senso appare molto interessante l'idea di definire, con accordo sindacale, un "piano operativo di ricollocazione" finalizzato a favorire la formazione e la ricollocazione dei lavoratori, già durante il periodo di cassa integrazione.



Peso: 1-1%,7-10%



In questa ottica, va salutata positivamente l'intenzione, che sembra emergere dai lavori preparatori della legge di bilancio, di rilanciare l'assegno di ricollocazione come strumento di gestione delle crisi. Fino a oggi l'assegno si è rivelato un'ottima idea, attuata in maniera imperfetta. Dare l'assegno solo dopo 4 mesi dal licenziamento

significa intervenire tardi, perché le prospettive di ricollocazione sono maggiori quando il dipendente è ancora in forza o comunque ha appena perso il lavoro.

Un altro intervento necessario a spostare l'asse dei negoziati sulle crisi aziendali dovrebbe essere il maggiore

coinvolgimento dell'Anpal, l'Agenzia per le politiche attive istituita dal Jobs act.



Peso: 1-1%,7-10%

## STASERA C'È MARONI

## Le categorie economiche hanno voglia di autonomia

L'autonomia lombarda piace alle categorie economiche, anche se non tutte danno l'indicazione di votare sì al referendum di domenica 22 ottobre. Nessuna, comunque, invita apertamente all'astensione. È quanto emerge da un rapido sondaggio tra le cinque organizzazioni (Confindustria, Confcommercio, Coldiretti, Confagricoltura e Confartigianato) che questa sera alle 20,

al teatro Verdi di Buscoido, parteciperanno al dibattito con il governatore Roberto Maroni.

■ A PAGINA 8

# L'autonomia piace Ma sul referendum categorie tiepide

Stasera Maroni a Buscoido con le associazioni delle imprese  
Ok di Confartigianato e Confcommercio, più prudenti le altre

### di Sandro Mortari

L'autonomia lombarda piace alle categorie economiche, anche se non tutte danno ai loro iscritti l'indicazione di votare sì al referendum di domenica 22 ottobre. Nessuna, comunque, invita apertamente all'astensione. È quanto emerge da un rapido sondaggio tra le cinque organizzazioni (Confindustria, Confcommercio, Coldiretti, Confagricoltura e Confartigianato) che questa sera alle 20, al teatro Verdi di Buscoido, parteciperanno al dibattito con il governatore Roberto Maroni e il suo plenipotenziario per la consultazione popolare, l'assessore Gianni Fava. Tiepidi, dunque, si possono definire gli imprenditori verso lo strumento referendario, anche se tutti ritengono l'autonomia la via giusta per riequilibrare la distribuzione delle risorse statali tra le regioni.

«La nostra confederazione -

dice Lorenzo Capelli, presidente di Confartigianato - è sempre stata per l'autonomia regionale ed è fondamentale per la Lombardia ottenerla; per noi, quindi, tutti i mezzi sono buoni per raggiungerla. Non entro nell'aspetto politico della questione, ma è fondamentale sfruttare l'opportunità offerta dal referendum. Con l'autonomia qualche risorsa in più rimarrà qui. Faccio una provocazione: questi soldi in più dovrebbero andare alle imprese lombarde, sempre virtuose». Anche Confcommercio inviterà espressamente i suoi associati, «perché tutti ne sono convinti», a votare sì: «Anche io sono favorevole al sì - afferma il presidente Ercole Montanari -. So che non risolverà il problema, ma può essere l'inizio di un nuovo modo di trattare coi futuri governi il tema dell'autono-

mia regionale. Lo Stato deve lasciare più soldi alla Lombardia», Montanari, però, con Maroni e i colleghi delle categorie questa sera affronterà anche un altro tema: «Sarà l'occasione per parlare della politica economica delle associazioni. Per superare la crisi dobbiamo pensare di erogare servizi alle imprese in modo diverso e, soprattutto, dobbiamo collaborare e stare tutti dalla stessa parte».

Per Paolo Carra «la Coldiretti lascerà libertà di voto ai suoi iscritti». E precisa: «L'autonomia lombarda è un problema che va affrontato in termini di ritorno fiscale. La Lombardia ha



Peso: 1-4%, 8-39%

esigenze diverse rispetto a quelle di altre regioni e, vista la sua economia forte, vanno sostenute». Confagricoltura, dice da parte sua il presidente Matteo Lasagna, «è favorevole all'autonomia e, quindi, al referendum, ma lascerà libertà di scelta agli associati». Rimarca la «validità di un referendum che pone le basi per una migliore redistribuzione della ricchezza all'interno della Lombardia. In Italia abbiamo bisogno di una Lombardia forte perché così potremo avere un'Italia forte e trainante sui mercati internazionali. È chiaro che più risorse si riesce a trattenere in Lombardia, la locomotiva eco-

nomica del paese, meglio sarà per imprese e popolazione».

Per Alberto Marengi, **numero uno di Confindustria**, «l'autonomia è un tema che tra gli imprenditori ha una certa presa. In tutti i casi - mette in guardia -, non ci interessano confronti tra schieramenti, né assistere a nuove divisioni politiche. Ci interessa che sia messo sul tavolo un serio confronto tra le Regioni, sui loro sistemi sanitari, per capire chi gestisce le proprie risorse in maniera efficiente e chi spreca». Riflessioni che qualche giorno fa aveva fatto all'assemblea dell'associazione. Da **Confindustria**

«non arriverà alcuna indicazione di voto» conferma il presidente, che stasera, per impegni di lavoro, non sarà a Buscoldo, sostituito dal direttore Redolfini. Si pone, con l'associazione, in posizione di attesa: «Oggettivamente - osserva -, si tratta di un referendum consultivo e quindi, all'indomani del voto, dal punto di vista giuridico nulla cambierà. Ma il risultato, qualunque esso sia, inciderà molto da un punto di vista politico, in particolare sul negoziato tra Regione e Stato su competenze e trasferimenti».



Maroni e Fava durante una recente visita istituzionale a Mantova



L'altra Europa

## IL LOCALISMO NON PAGA DIVIDENDO

FRANCO BRUNI

**L**desideri di autonomie locali e nazionali in Europa hanno giustificazioni storiche e culturali molto più serie delle grida di chi le strumentalizza per cercare spregiudicatamente voti a buon mercato sfruttando, come osserva Maurizio Molinari nell'editoriale di ieri, l'inettitudine delle leadership «incapaci di comprendere lo scontento dei propri cittadini». In qualche misura sono desideri che rispondono an-

che a esigenze di efficacia economica e amministrativa, perché auspicano decisioni decentrate, più adatte ai diversi contesti geo-socio-politici.

Per questo i Trattati europei, pur mirando a «un'unione sempre più stretta», contengono un principio essenziale nelle democrazie moderne, il cosiddetto principio di sussidiarietà, secondo cui «le decisioni sono prese il più vicino possibile ai cittadini», accentrando - ai livelli nazionale o, ancor più in su, europeo - solo quelle «i cui obietti-

vi non possono essere sufficientemente realizzati» dalle autonomie politiche dei livelli decentrati.

Fatto sta però che l'evoluzione dell'economia degli ultimi decenni tende a ridurre i vantaggi del decentramento, a limitarli ad ambiti più ristretti, a renderne più difficile e controversa l'individuazione.

CONTINUA A PAGINA 23

# IL LOCALISMO NON PAGA DIVIDENDO

FRANCO BRUNI

SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

**C**ìò avviene per vari motivi: dalla crescente esigenza di infrastrutture per servire la mobilità interregionale e internazionale delle persone, delle merci e dei servizi, alle interazioni fra gli sviluppi globali della tecnologia e le dinamiche geografiche della concorrenza commerciale. L'unità dello spazio economico diviene più evidente e impone politiche economiche più accentrate. L'integrazione economica accelera e per guidarla vanno superati i poteri locali.

Ciò che traina di più l'accentramento delle politiche economiche è l'enorme aumento della mobilità dei capitali, della moneta, del credito. Essa punisce i localismi facendo scappare il denaro, le im-

prese, le banche da dove essi radicalizzano le loro rivendicazioni, anche se si tratta di luoghi tradizionalmente prosperi e favorevoli al «capitalismo». Lo stanno scoprendo in questi giorni sia Barcellona che Londra.

I circuiti finanziari, per loro natura, cercano ampi spazi omogenei. Dove condizioni e regole non sono uniformi, isolano spietatamente i luoghi che considerano meno favorevoli. I poteri locali sono allora indotti a trattenerli, muovendo norme e politiche a loro favore, con una gara a chi è più gradito ai mercati finanziari. Ed è questa gara che finisce per concedere eccessivo potere alla finanza, deludendo proprio il desiderio di primato della politica e dell'autonomia che ha dato il via alla gara. Perché la politica possa governare la finanza, molte delle sue decisioni (monetarie, fiscali, di regolazione dei mercati) debbono essere accen-

trate, per certi aspetti addirittura a livello mondiale. La politica chilometro-zero non può che soccombere servilmente alla finanza globalizzante.

Qualcuno potrebbe pensare all'alternativa di limitare la mobilità del denaro, delle imprese, della finanza, per difendere l'efficacia dell'autonomia politica. Ma chi si chiude suscita ancora più sfiducia, l'isolamento dei localismi si autoalimenta, diviene incontrollabile, emarginante, costringe a forme di autarchia che impoveriscono e finiscono per minare pericolosamente le basi



Peso: 1-7%,23-17%



del consenso democratico.

Ci sono dunque sorprendenti contraddizioni fra autonomia politica e società aperta. Sono contraddizioni delicate, da affrontare con pragmatismo e moderazione, senza radicalismi. Applicare il principio di sussidiarietà rimane essenziale ma difficile. E' drammatico e foriero di delusioni il semplicismo con cui

il Regno Unito sogna di uscire dall'Europa ma rimanere il campione mondiale dell'apertura economica. Così com'è impossibile una Catalogna che vuole essere una regione intimamente europeista mentre agita la sua autonomia in modo ostile contro Madrid.

**Twitter @francobruni7**

BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Peso: 1-7%,23-17%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.



L'Alleanza chiede che le coop e le pmi possano accedere alle politiche d'incentivo all'innovazione previste per l'industria. E vuole entrare nella cabina di regia

# ANCHE LE COOPERATIVE SONO 4.0

di **Isidoro Trovato**

## L'identikit

I numeri dell'Alleanza delle cooperative italiane



l'agroalimentare realizza una produzione di **35 miliardi di euro**



la cooperazione sociale e sociosanitaria dà lavoro a **380 mila persone**



la cooperazione di consumo e di vendita fattura **28 miliardi di euro**

centimetri

utilizzabile. Come possedere un abito di due taglie più grande. I provvedimenti a sostegno dell'Industria 4.0 rischiano di diventare qualcosa di simile per le cooperative e le piccole e medie imprese. Escluderle per legge da crescita e innovazione, sarebbe un sacrilegio, ma applicare ai piccoli le stesse norme valide per le grandi imprese viene considerata quasi un'esclusione tecnica.

Concetto ribadito a chiare lettere da Maurizio Gardini, presidente dell'Alleanza cooperative italiane, qualche giorno fa a Milano nell'ambito del G7 Italia Innovation Week: «In Italia, come nel mondo — ricorda Gardini — la digitalizzazione dei processi produttivi non è solo Industria 4.0, ma anche Cooperazione 4.0. Sottolineiamo che il piano italiano deve essere aperto, nella sua cabina di regia, e non solo formalmente, anche alle cooperative. Dedicare un programma del governo alle imprese con le dimensioni maggiori, che premia soltanto gli investimenti di dimensione rilevante, accentuerebbe la polarizzazione tra poche grandi imprese e l'ossatura del nostro sistema imprenditoriale, rappresentato proprio da pmi e cooperative».

## La platea

L'Alleanza delle cooperative italiane rappresenta per fatturato oltre il 93% del mondo coop e l'85% per occupazione con 1 milione e 150 mila persone. Inevitabile pensare al «rischio» principale che comporta la rivoluzione digitale: una riduzione dei posti di lavoro, soprattutto nel manifatturiero, l'area più presidiata dal mondo cooperativo. «Utili e persone vadano di pari passo — avverte il presidente di Confcooperative —. Diciamo sì all'innovazione purché crei occupazione. Non si possono sacrificare le persone sull'al-

tare del profitto. La rivoluzione digitale, se da un lato moltiplicherà le opportunità di sviluppo e di occupazione, rischia di espellere in quindici anni dal mercato tre milioni di lavoratori: in agricoltura, nel commercio e nel manifatturiero. Per obsolescenza digitale. Che la formazione fosse un investimento e non un costo lo si sa. Ed è tanto più vero nell'era dell'economia digitale. Questo ci deve portare a un investimento straordinario nella formazione e nell'istruzione».

## Gli strumenti

Eppure in Italia, solo l'8,3% dei lavoratori è impegnato in programmi di formazione permanente,

al di sotto della media europea del 10,8%. «Fa bene il governo a proporre il credito d'imposta per le attività formative sulle nuove tecnologie nella prossima legge di bilancio — afferma Gardini —. L'Alleanza cooperative italiane, attraverso Foncoop strumento unitario, nell'ultimo anno ha investito in formazione 31 milioni di euro che hanno interessato poco meno di 100 mila lavoratori».

Altro capitolo, non meno significativo, è quello di come cambieranno i rapporti di lavoro e la governance al-

l'interno delle aziende. «I nuovi lavori, i gig work, saranno sempre più intermittenti, precari. La discontinuità comporterà la necessità di prestazioni sociali, pubbliche e non solo: dalla portabilità della previdenza complementare, alla necessità di non perdere forme di sanità integrativa. Le imprese dovranno puntare sempre più sul coinvolgimento dei lavoratori nella gestione dell'impresa. Sui nuovi assetti di governance e di gestione del capitale umano l'impresa cooperativa offre modelli, migliorabili, ma ampiamente collaudati e replicabili».



**Vertici** Maurizio Gardini, presidente dell'Alleanza cooperative italiane: dà lavoro a 1,1 milioni di persone

# Digitale, conquistate le imprese adesso la sfida è saperlo usare e cambiare la pelle dei prodotti

**COSA SERVE ALLE AZIENDE È ORMAI CHIARO. IL NODO DA AFFRONTARE È COME UTILIZZARE AL MEGLIO QUESTA "RIVOLUZIONE". IL TEMA È STATO AL CENTRO DELLA TRE GIORNI DELL'EY CAPRI DIGITAL SUMMIT 2017: SECONDO UNA RICERCA AGI-CENSIS, GLI ITALIANI SONO PRONTI ALLA NUOVA FASE**

**Stefano Carli**

**Capri**

La rivoluzione digitale è stata vinta: nel senso che ora non bisogna più spiegare che cosa il digitale sia, quanto sia importante, come può cambiare la vita dei singoli e delle organizzazioni. Ma proprio per questo ora bisogna iniziare a non occuparsi più del cosa ma del come. Perché il digitale va saputo usare. E forse non è un caso che questo sia il nodo di fondo che ha attraversato tutti i tre giorni dell'EY Capri Digital Summit 2017 tenutosi sull'isola da mercoledì a venerdì scorsi. Certo, il paese deve affrontare ancora diversi ritardi rispetto ai maggiori e più significativi partner europei: dall'effettiva disponibilità di collegamenti capaci ed affidabili anche al di fuori delle grandi aree metropolitane (e spesso anche lì) a problemi di alfabetizzazione digitale, dal grande capitolo ancora mancante della Pa fino alle barriere di accesso che ancora si frappongono tra le nuove strategie dell'industria 4.0 e il vasto tessuto delle piccole imprese che sono lo zoccolo duro del pil italiano. Ma insomma, la fase pionieristica della sua affermazione come fattore strategico il digitale se l'è ormai lasciato alle spalle. Un'ultima e definitiva prova? La ha prodotta la ricerca Agi-Censis, appositamente realizzata per il convegno e presentata nella serata di mercoledì dal direttore dell'Agi Riccardo Lu-

na. Un monitoraggio sulla reazione degli italiani di fronte ai processi innovativi che ha scattato una foto di una comunità, gli italiani, appunto, che del digitale hanno iniziato a viverci bene e comodamente. La figura che meglio rappresenta questo stato di fatto è il grafico (pubblicato qui in pagina) sulle attività maggiormente e con più continuità svolte dagli italiani in rete: non stupisce che la metà scambino posta, ancora di meno che il 37% si occupi di interagire con i social network. Ma che la terza attività, prima dell'e-commerce e prima anche dello streaming di contenuti video siano le operazioni bancarie è una novità. Vuol dire che gli utenti italiani hanno raggiunto ormai un buon grado di consapevolezza e di operatività.

Ma dalla ricerca Censis viene fuori un altro dato positivo: che anche gli italiani off line, quelli che ancora non sono utenti quotidiani della rete, non sono indice di un gap troppo profondo. Di questi, infatti, solo 2 su 10 si sentono effettivamente esclusi. La metà lo fa perché non accetta ancora di abbandonare l'attuale stile di vita, ma si dichiara pronto e capace a usare il web già da subito. E gli altri sono sicuri di saper attivare collaborazioni efficaci, con parenti, amici, o con strutture dedicate, come i Caf, per esempio, in pochissimo tempo e con poca fatica.

È insomma un'utenza pronta ad interagire con una offerta B2c sempre più articolata, che non vede le smart city come una minaccia ma come un'opportunità per migliorare la propria quotidianità.

E parallelamente il mondo delle imprese dopo aver mutato la propria organizzazione interna, inizia a rivolgersi all'esterno cambiando la pelle dei prodotti, il modo in cui vengono pensati e portati sul mercato. Non è più solo l'utilizzo del canale digitale per trova-

re i propri potenziali clienti, non si tratta più solo di integrare i social network nel marketing ma di pensare e operare come un'azienda digitale. Come spiega l'articolo qui in basso, per esempio, il settore del retail e della gdo non va più letto come una competizione tra chi vende online e chi invece con le reti fisiche. Perché Amazon sta acquistando catene di negozi e le insegne della grande distribuzione hanno integrato l'e-commerce tra i loro scaffali.

Al tempo stesso però c'è un fattore ancora da affrontare e frutto del ritardo accumulato dalla transizione digitale del sistema Italia negli scorsi anni ed è il tema del cosiddetto passaggio delle eccellenze del made in Italy dal tradizionale B2B a B2B2C. Come ha spiegato il vicepresidente di Confindustria Alberto Baban, le eccellenze italiane devono uscire dalla classica logica di filiera della componentistica, muovendosi su un mercato in cui il loro unico riferimento è la grande industria da cui provengono gli ordinativi, e imparare ad essere in grado di intercettare anche, quando possibile, il consumatore finale. Il modello classico è ovviamente per tutti la Brembo, come ha ricordato a Capri il ceo Alberto Bombassei, ripercorrendo le scelte e le tappe che hanno fatto di Brembo «da parte "oscura" di una filiera a brand riconosciuto e richiesto direttamente dal consumatore finale».

E che la componentistica per il mondo automotive sia in prima li-



nea a guidare questo cambiamento lo ha confermato anche Paolo Scudieri, ad di Adler Group, che ha parlato di una trasformazione «culturale e quasi antropologica, in cui anche il rapporto tra fornitore e car maker è ora diventato alla pari, e fondato su una partnership e su competenze integrate. Oggi - ha spiegato ancora Scudieri - l'ordine non viene più recepito passivamente e tal quale ma integrato con le competenze stesse del fornitore».

Tutto questo è frutto già della nuova organizzazione del lavoro all'interno delle filiere manifatturiere. Condividere piattaforme, lavorare in stretta connessione cliente-fornitore significa in primo luogo aver cancellato il magazzino con i suoi tempi morti e i suoi costi e aver dato la possibilità alle

imprese di uscire dalla standardizzazione massima del prodotto per tendere invece al massimo della customizzazione. E questo apre nuove prospettive a tutto il tessuto delle pmi italiane per cui ora il costo del lavoro pesa molto meno della qualità e della competenza del lavoro stesso.

E mentre i mercati emergenti iniziano a fare essi stessi i conti con un costo del lavoro in ascesa (a partire dalla stessa Cina) le imprese del made in Italy si stanno spostando sempre più verso quelle produzioni che "non si possono far fare in Cina" perché il minor costo della manodopera e i tempi e costi di trasporto (il petrolio ora è anche in risalita) non valgono la bassa qualità.

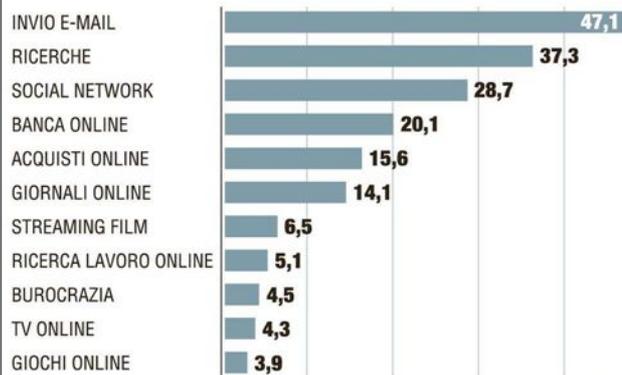
La doppia strada davanti alle pmi italiane è quindi all'interno della forchetta che vede ad un estremo le aziende a fortissima au-

tomazione e all'altro quelle che puntano invece a diventare eccellenze a partire da un antico mestiere o da competenze iperspecialistiche. È la stessa dicotomia tra prodotti usa-e-getta a basso costo e prodotti premium che l'industria ha imparato a conoscere proprio a partire dai mercati dei contenuti digitali, il primo ad aver sperimentato per intero il potenziale della rivoluzione della rete.

**Qui in basso, Donato Iacovone** ceo di EY in Italia e Managing partner Italia, Spagna e Portogallo

## LE ATTIVITÀ DEGLI ITALIANI IN RETE

Valori in %, possibile più risposte



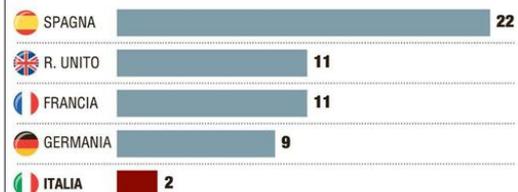
Non stupisce che la metà degli italiani scambi posta per via elettronica, ancora di meno che il 37% si occupi di interagire con i social network. Ma è una novità che la terza attività online siano le operazioni bancarie

Gli imprenditori sembrano aver preso consapevolezza di quale e quanto digitale serve nelle loro aziende. E lo stanno progressivamente introducendo nei processi produttivi. La sfida è ora saperlo usare



## LA BANDA ULTRALARGA IN EUROPA

Copertura a 100 MBPS in %



Peso: 56-41%,57-26%

# I giganti hi-tech, da fornitori a partner e i luoghi di lavoro diventano "mobili"

ORA CHE IL CAMBIAMENTO TECNOLOGICO È FENOMENO DIFFUSO, A CHI PROPONE SERVIZI AVANZATI È CHIESTO DI AFFIANCARE LE PMI PER AIUTARNE LA CRESCITA INTANTO CLOUD E TABLET STANNO TRASFORMANDO L'UFFICIO TRADIZIONALE

**Andrea Frollà**

*Milano*

Il numero di abitanti del mondo della trasformazione digitale ha conosciuto un'impennata negli ultimi 20 anni e tutti gli indicatori di quella che l'editore, scrittore e fotografo Kevin Kelly definì nel lontano 1998 "New Economy" lasciano presagire un'accelerazione ulteriore per gli anni a venire. I tempi i cui i grandi colossi, le Pmi hi-tech e le startup innovative apparivano come dei marziani, chiusi in un universo di informatica, web e codici all'apparenza inaccessibile ai più, sembrano davvero andati. Fortunatamente, bisognerebbe aggiungere, visto che senza questa uscita dalla tana dei nerd oggi non si discuterebbe di temi come l'industria 4.0, il fintech, la blockchain, l'Internet of Things e le città connesse. Non si parlerebbe cioè di futuro.

In questo contesto evolutivo un peso specifico lo hanno sicuramente avuto i giganti tecnologici. Compagnie in grado di battere anno dopo anno record su record di investimenti, macinare ricavi e portare a casa utili impensabili sotto il fuoco della crisi economica, grazie alla capacità di gettare costantemente lo sguardo oltre il quotidiano e al coraggio di investire in tempi irrequieti. Due elementi che hanno sedotto il mercato e ingolosito la finanza (4mila dollari di

azioni equamente divisi tra Apple, Google, Microsoft e Amazon messi in portafoglio a gennaio 2008 oggi valgono sei volte tanto).

Ma attribuire loro i meriti esclusivi dello sviluppo dell'ecosistema globale dell'innovazione è limitante e non rende giustizia agli sforzi delle altre realtà che hanno cercato e cercano tuttora di favorire una reale contaminazione. A prescindere dalla distribuzione dei meriti, è un dato di fatto che nel corso dell'ultimo ventennio tutti i settori economici, seppur con intensità diverse, siano stati impattati da un'ondata di tecnologia e che questo abbia provocato uno shock positivo. Se da un lato l'incontro fra tradizione e innovazione è stato, è ancora oggi e forse continuerà ad essere tutt'altro che facile da fronteggiare, dall'altro ha obbligato le aziende di qualsiasi mercato e dimensione ad affrontare una volta per tutte, e senza possibilità di rinvio, il tema della digital transformation.

Il ritardo accumulato negli anni però non aiuta e giocare la partita unicamente con le proprie forze appare impossibile. L'incompetenza fisiologica da parte delle aziende può tuttavia trovare uno sbocco alternativo: anziché abbandonare in fretta e furia qualsiasi progetto di trasformazione, provare ad affidarsi a chi vanta competenza ed esperienza digitali. Qui entrano in gioco i pionieri della digitalizzazione, il cui ruolo di supporto ai processi di transizione viene però spesso dato per scontato o ancor peggio limitato alla mera fornitura di prodotti e servizi innovativi. In un contesto di evoluzione così rapida, per non dire frenetica, non basta invece essere un semplice fornitore. Anche perché

imbottire un'azienda di soluzioni tecnologiche non significa automaticamente garantirle competitività, efficienza ed efficacia. Se è vero che digitali si può diventare, è infatti altrettanto vero che c'è modo e modo.

Ecco perché ai fornitori tecnologici si chiede piuttosto di essere dei partner di lungo termine. Vale a dire che non è più tempo di un catalogo di sensori, piattaforme o dispositivi e di un referente per finalizzare l'ordine, ma di un rapporto di collaborazione che faccia della consulenza in tutte le fasi della transizione digitale una costante.

Questo esercito di non solo fornitori ha dunque un compito fondamentale: guidare le imprese, in particolare quelle piccole e medie dal Dna poco digitale, nel mare magnum della rivoluzione tecnologica, suggerendo come, dove e quanto intervenire. Non secondo logiche prestabilite e applicabili a tutte, ma entrando nel cuore delle attività con un approccio personalizzato, capace poi di tradursi in soluzioni su misura utili per intercettare i trend del mercato. In particolare quello della sempre più marcata integrazione fisico-digitale, che sta progressivamente interessando la nostra quotidianità e che oggi sforna esempi negli ambiti più disparati, dal mondo consumer all'universo business.

Tanto per restare all'interno del secondo, viene facile citare tra i più emblematici la recente evoluzione dei luoghi di lavoro trainata dal mobile e dal cloud. L'ufficio inteso come uno spazio fisico in cui vengono messi a disposizione dei lavoratori computer, telefoni fissi, stampanti, fotocopiatrici e proiettori è infatti destinato a diventare



un ricordo, in tempi verosimilmente non troppo lunghi.

A farsi spazio è un nuovo modello di ambiente business multi-dispositivo che a quanto già citato aggiunge smartphone, tablet, notebook e altri dispositivi portatili che si parlano fra loro e consentono di fruire in mobilità di dati e applicazioni aziendali tramite il cloud, con un'accessibilità pressoché illimitata e più agevole. Una produttività sempre, ovunque e su ogni dispositivo che, prevede uno studio di Idc, diventerà una caratteristica distintiva della forza la-

voru nei prossimi decenni.

Il driver di questa evoluzione, spiegano gli esperti, sarà l'aumento dei lavoratori mobili che, ad esempio, solo in Europa passeranno da 97 a 120 milioni di unità nei prossimi cinque anni, arrivando a coprire il 63% di tutta la forza lavoro. I Millennials daranno naturalmente la carica. La nuova veste dei luoghi di lavoro è comunque solo uno dei tanti segnali di quanto spazio sarà conquistato e occupato da questo paradigma "phygital", capace di integrare il passato e il futuro nel presente. E anche di come que-

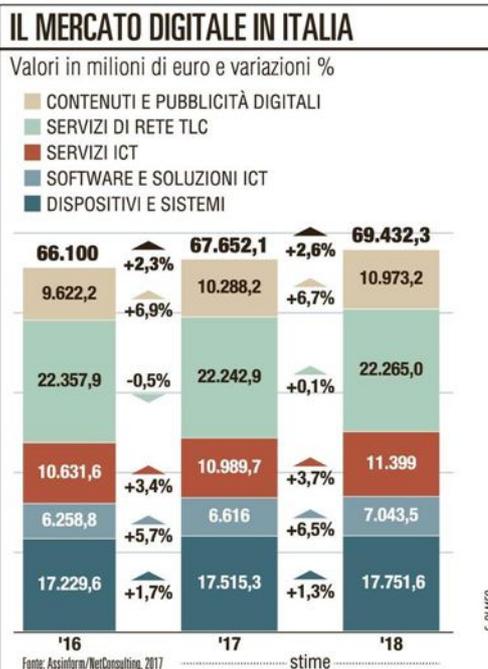
sta armonia tra la tradizione fisica e l'innovazione digitale sia già ora una caratteristica essenziale per qualunque azienda che voglia proiettarsi in un futuro affamato di rapidità, flessibilità ed efficienza.

**Si stima in Europa i lavoratori mobile passeranno da 97 a 120 milioni di unità nei prossimi cinque anni, il 63% del totale**

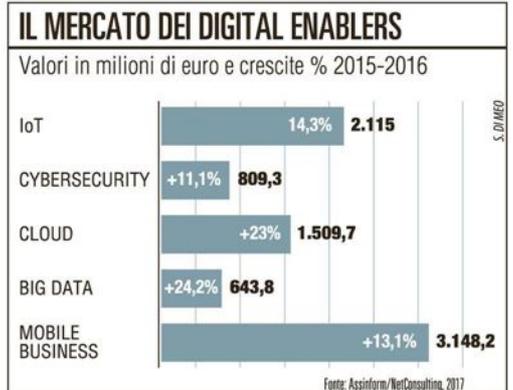
**(IL TREND)**

**I millennials grandi prede dell'economia**

C'è chi li racchiude a partire dalla metà degli anni '70, chi dal decennio successivo. E non c'è unanimità nemmeno nella fine (il 2000 va per la maggiore). Ma tutti sono concordi nell'indicare i Millennials come le grandi prede dell'economia contemporanea. Globali ma amanti del locale, nati con il digitale e cresciuti con il mobile, fedeli ai brand però amanti del nuovo. I loro gusti e stili di vita dettano più che in passato le leggi del mercato. Un trend che la generazione Z (i nati dal 1995 al 2010) è già pronta a consolidare.



Il mercato del digitale in Italia è in progressiva crescita e la somma delle sue diverse componenti raggiungerà la quota di 69.432,3 milioni di euro nel 2018



## LE FILIERE PRODUTTIVE

## L'innovazione e il rischio dei vagoni di mezzo

di Stefano Manzocchi

**A**nalisti, imprese, attori sociali e della politica: tutti proviamo la sensazione di trovarci a volte un passo indietro, o con una lente sfocata, rispetto alle trasformazioni impetuose che gli sviluppi tecnologici e la globalizzazione portano di questi tempi in evidenza. Parfrasando il poeta, «ci sono più cose in cielo e in terra di quante se ne sognano nella nostra filosofia» di osservatori o protagonisti dell'economia e della società contemporanea. Nei giorni scorsi, due storie dal settore dell'auto hanno portato in luce i mutamenti in corso e i nuovi scenari, e la necessità di comprendere tutti gli elementi delle trasformazioni per poi sviluppare strategie

adeguate ai tempi.

A margine di una conferenza, Sergio Marchionne ha affermato che presto la pressione di nuovi attori «sarà inesorabile, specie in un mondo conservatore e lento a reagire come quello dell'auto», per concludere che «nel mercato di massa il marchio non sarà più così importante». Un quadro a tinte fosche per gli *incumbents* dei segmenti standardizzati, con un ridimensionamento strategico delle competenze meccaniche a vantaggio di quelle informatiche per via dell'avvento dell'auto "che si guida da sola". Quasi in simultanea, Toyota ha chiuso lo stabilimento di Altona, in Australia, dopo 54 anni di produzione. Secondo Wade Noonan, ministro dell'industria e del lavoro, «la fine di un'era in un terribile giorno»,

che porterà alla perdita di lavoro per circa 2.600 persone. Prima di Toyota la stessa decisione era stata presa da Ford, in Australia da 91 anni. A fine ottobre l'ultima azienda del comparto, Holden, chiuderà i battenti, ponendo fine all'industria automobilistica nel Paese.

Un punto importante, nella drammaticità di quest'ultima vicenda, è che la scarsità di fornitori locali di componenti e l'assenza di un ambiente industriale di filiera hanno contribuito in misura rilevante a condurre alla scomparsa dell'industria dell'auto in Australia: troppo alti i costi di fornitura dall'estero, e a quel punto meglio importare direttamente i veicoli finiti, anche in considerazione del costo del lavoro degli *aussie*.

Continua ► pagina 12

## L'EDITORIALE

Stefano Manzocchi

## L'innovazione e i vagoni di mezzo

► Continua da pagina 1

**M**entre, quindi, resta vero che imprese, capitale e lavoro sono sempre più mobili, che il ruolo strategico di antiche competenze è posto in discussione e che i marchi conteranno meno nell'auto di massa del futuro, la specializzazione e la tradizione di una filiera industriale appaiono ancora fattori competitivi nelle scelte di localizzazione delle imprese.

Il patrimonio produttivo, insomma, conta molto sia nell'industria sia nei servizi,

dove avremo ingenti numeri di lavoratori spiazzati nel prossimo futuro (si pensi solo alle conseguenze del Fintech), e va alimentato non solo per il presente, ma per il futuro della società che verrà. Alimentato non significa conservato passivamente, ma aggiornato sia per evitare di trovarsi spiazzati da automazione e globalizzazione con gravi conseguenze anche sociali, sia per cogliere le opportunità che le trasformazioni in corso promettono. Non si tratta, con l'attuale onda di Industria 4.0 o 5.0, di immaginare un mondo

dove le nuove occasioni di impiego riguardino solo gli informatici o i produttori di robot, ma di leggere le potenzialità di settori "tradizionali" con le lenti giuste.



Peso: 1-7%, 12-10%



In fondo, Amazon ha cominciato vendendo libri e Ikea mobili, e quando ci lamentiamo delle sorti sventurate del nostro Paese nei marosi della globalizzazione dovremmo ricordare che il successo strepitoso di Fincantieri negli ultimi anni ha fatto leva sull'eccellenza delle Pmi del legno-arredo e della componentistica nel Triveneto.

Al di là delle storie che incontriamo, incoraggianti o deprimenti che siano, le prime domande da porsi sono naturalmente se esistono regolarità e quali; e che ruolo possano avere i diversi attori sociali. Sappiamo, per esempio, che mentre tecnologia e globalizzazione distruggono lavoro, se ne può creare di nuovo, ma tendenzialmente in settori, aree geografiche e con

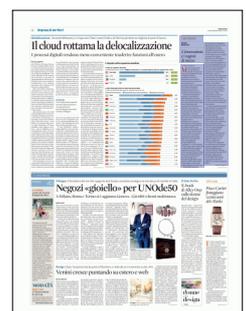
salari diversi da prima. Questo apre uno spazio sconfinato, ancorché accidentato, da coprire per le azioni di policy: formazione, coesione territoriale, politica industriale, politica fiscale e dei redditi. Gli attori degli interventi non possono che essere, oltre alla politica e alla pubblica amministrazione, le imprese con i lavoratori. Per quanto attiene alle risorse ingenti da mettere in campo, lo stesso "grande gioco" delle trasformazioni produttive indica la direzione: per esempio, con la web tax che riconduca il gettito fiscale verso i territori dove le transazioni si determinano.

Un'altra regolarità si riscontra nella relazione tra competenze e partecipazione nelle catene

globali del valore (Cgv). Stime recenti del Luiss Lab indicano che l'intensità della partecipazione alle Cgv delle industrie nazionali risponde all'investimento in competenze in misura doppia rispetto all'investimento in macchine, e che le due componenti più connesse alla qualità del personale (il capitale organizzativo e la formazione) sono quelle più correlate con l'appropriazione del valore aggiunto lungo le Cgv. In sostanza, un adeguato investimento in competenze aziendali consente alle imprese non solo di agganciare il treno delle filiere globali, ma di collocarsi anche nei vagoni di testa (progettazione, controllo di gestione e altro) o di coda (marketing, distribuzione

eccetera) dove di concentra l'appropriazione di valore aggiunto, e non solo nei vagoni di mezzo.

*smanzocchi@luiss.it*



Peso: 1-7%,12-10%

dossier

**Università  
e imprese  
insieme  
la scommessa  
sostenibile**da pagina 31  
a pagina 42

# Università e aziende terreno fertile per la sostenibilità 4.0

MAX BERGAMI, DEAN DELLA BOLOGNA BUSINESS SCHOOL E CATIA BASTIOLI, PRESIDENTE DI TERNA, APRONO UN TAVOLO DI DISCUSSIONE SUL RUOLO CHIAVE CHE TECNOLOGIE, INNOVAZIONE E RETI DIGITALI GIOCANO PER UN MONDO PIÙ RESPONSABILE

**M**ax Bergami, Dean di Bbs, Bologna Business School, e Catia Bastioli, presidente di Terna, aprono un tavolo di discussione sul tema dell'economia giusta. Accademia e industria, due mondi un tempo separati, si scoprono oggi profondamente interconnessi, con un intreccio di attività e interessi che, proprio nella sostenibilità e nella responsabilità sociale, trovano un terreno fertile di incontro.

**Max Bergami.** Il tema della sostenibilità è molto attuale, per diversi motivi: è un'emergenza globale, è entrato negli apparati normativi e regolatori, e infine è diventato di moda: siamo infatti tempestati da convegni e iniziative che spesso restano troppo in superficie. Mi sembra che serva chiedersi se questo tema rimanga sul piano della desiderabilità sociale, giocato dunque tra etica e regole, qualcosa a cui rispondere con i valori e con le norme, oppure se possa rappresentare anche una fonte di business, non solo per le imprese dei settori "green", ma anche

per le industrie più tradizionali. Ecco, partirei da questa possibile dicotomia tra etica e vantaggio competitivo.

**Catia Bastioli.** Siamo di fronte a un'enorme emergenza per il pianeta, dunque alla necessità di una strategia complessiva con regole adeguate, ma anche davanti a un'opportunità per l'Europa e per l'Italia. Una parte del mondo a cui mancano le materie prime ma in cui abbondano talenti e diversità di culture. Il recente incontro Junker-Macron ha spinto sulla sostenibilità come ridisegno del sistema di sviluppo, invertendo la rotta della globalizzazione senza radici che ha colpito i territori e provocato la grande crisi. Essenziale ripartire dai problemi locali contando su industrie che si rapportano ai territori in una logica di economia circolare. Questo significa uscire dalla cultura dello scarto tipica dell'economia lineare globalizzata. Terna sostiene le filiere locali promuovendo gli standard di sostenibilità e sicurezza. Abbiamo contribuito a mettere in rete 29 gigawatt di rinnovabili in poco tempo e questo ci ha consentito di creare competenze per accelerare sull'innovazione. Siamo stati i primi a livello europeo con il laboratorio per lo storage elettrico e oggi siamo pronti per la sfida di una rete sempre più interconnessa e intelligente. È una rivoluzione culturale prima ancora che in-

dustriale in cui il vettore elettrico più circolare può giocare un ruolo di connessione con settori contigui come l'acqua, i trasporti, la mobility.

**Max Bergami.** Siamo in sintonia sul concetto di un piano di valori autoregolati e strutturati e di un altro definito dalle opportunità di business. A questo proposito, l'Italia, che è caratterizzata da una grande frammentazione dei settori produttivi, trova nelle imprese grandi e grandissime un elemento di traino verso la sostenibilità, come nel caso di Terna. La grandissima impresa può essere dunque l'attore chiave, l'attivatore dei cluster e delle filiere verso la sostenibilità. Ecco perché è importante il tema dell'ancoraggio ai territori che, a mio avviso, sono il vero punto di partenza di questa doppia visione che cerca di coniugare le pressioni derivanti dalla rilevanza globale con la solidità del radicamento sulle basi territoriali.

**Catia Bastioli.** Sei dei primi otto distretti industriali europei so-



Peso: 1-1%,31-70%

no italiani, ma abbiamo regioni che corrono e altre che restano indietro. L'economia circolare è una opportunità per superare il gap. Penso alla Sardegna, che conosco bene per motivi di lavoro: un'isola che si porta dietro vecchie ferite che non si rimarginano dove la gente non ha più fiducia nel futuro. L'economia circolare può ricreare questa credibilità e le grandi imprese possono aiutare il sistema se sapranno innalzare i loro standard di sostenibilità trascinando con sé le relative filiere: in quest'ottica oltre il 90% dei nostri fornitori si trova in Italia. La sfida per le grandi imprese sarà trovare nuovi modi di relazionarsi con realtà innovative e startups privilegiando una logica di crescita condivisa e uscendo dal vecchio schema del grande che mangia il piccolo.

**Max Bergami.** Altri due aspetti emergenti quando si parla di sostenibilità sono da una parte le nuove imprese che operano nei settori green o nelle soluzio-

ni sostenibili per altri settori e dall'altro il tema dell'Industria 4.0. Da una parte viviamo la contraddizione dell'entusiasmo per le nuove tecnologie e la preoccupazione per l'occupazione, mentre dall'altra intravediamo tutte le nuove opportunità generate dalle due rivoluzioni in corso: quella della sostenibilità e quella del digitale. In questo campo penso che un fattore chiave sia rappresentato dalle risorse umane, dove serve intervenire sia a favore dei giovani e dei giovanissimi, sia pensando a coloro che sono già inseriti in realtà produttive che gli stanno cambiando sotto i piedi. E qui l'università può fare molto. Il Rettore dell'Università di Bologna, ad esempio, si è speso per inserire i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile nel piano strategico dell'Ateneo; in questo quadro, da quest'anno, i docenti devono collegare il syllabus di ogni corso a 3 obiettivi strategici in modo esplicito. Bologna Business School, oltre a proporre un indirizzo spe-

cifico del Global MBA e un nuovo Executive Master su questo tema, ha inserito obbligatoriamente un insegnamento sulla sostenibilità in ognuno dei 22 master universitari ed executive che compongono la propria offerta. Sul capitale umano c'è molto da lavorare ancora.

**Catia Bastioli.** Certo. Nell'economia circolare in cui i progetti di territorio hanno un ruolo, anche le barriere tra mondo accademico e mondo industriale stanno cadendo. L'impresa non è più solo "un luogo di produzione" ma un generatore/utilizzatore di innovazione, in una logica di knowledge-based economy che richiede partnerships. Anche noi contribuimmo ad accelerare l'innovazione verso la decarbonizzazione del sistema elettrico attraverso progetti congiunti con le università, partecipando al Cluster energia. Abbiamo lanciato con Fondazione Cariplo-Cariplo Factory il progetto Next Energy per valorizzare giovani talenti, innovato-

ri e startups e sostenere lo sviluppo di iniziative nel settore elettrico.

Le prime startup premiate stanno sperimentando le loro innovazioni sulle nostre reti. E' anche questo un modo per creare accelerazione crescendo e progettando insieme.

## \* Il progetto di Repubblica-A&F con Bologna Business School

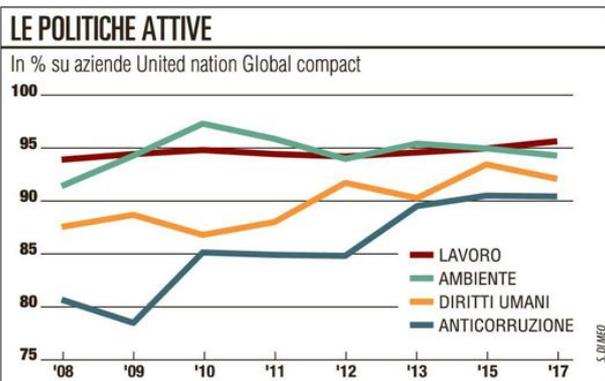
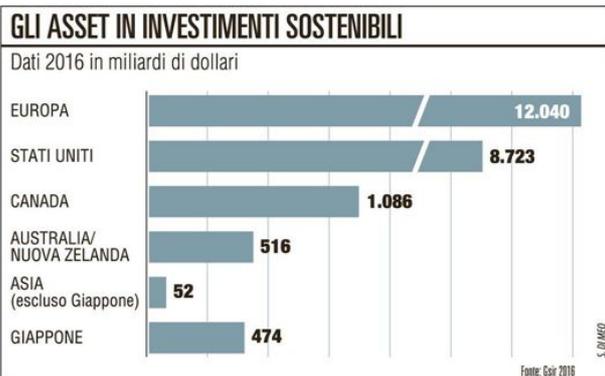
"Economia giusta, oltre la Csr" è un'iniziativa di Repubblica-Affari & Finanza in collaborazione con Bbs, Bologna Business School. Questo dossier è il secondo di una serie di approfondimenti dedicati alla Csr, Corporate social responsibility, con uno sguardo "oltre" per immaginare e declinare il nuovo ruolo degli imprenditori e delle loro aziende. Docenti e ricercatori dell'Università di Bologna come di atenei di altri paesi, sono impegnati in questa serie di articoli, a ricercare e proporre spunti innovativi per continuare nel cammino, sulle pagine di Affari & Finanza e non solo, verso un nuovo modo, sostenibile, di fare impresa.



**Max Bergami**  
dean della Bbs  
Bologna  
Business  
School



**Catia Bastioli**  
presidente  
di Terni; sopra,  
**Simbolica**,  
il robot della  
**Glory** al lavoro  
insieme  
agli operai



**[ LO SCENARIO ]**

# L'industria hi-tech cammina sul filo del rispetto dell'ambiente

IL LINK CHE METTE IN CONNESSIONE IL PROCESSO DI AUTOMAZIONE DELLE FABBRICHE CON IL MONDO CIRCOSTANTE È RAPPRESENTATO DALLA TECNOLOGIA LA SUA EVOLUZIONE DOVRÀ TENERE INSIEME SOLUZIONI CHE GARANTISCANO DI FAR PROCEDERE AFFIANCATI I DUE PROCESSI

**Maurizio Sobrero\***

*Bologna*

Come spesso succede, alcune parole ed espressioni diventano in poco tempo centrali per manager, imprenditori e attori istituzionali. Industria 4.0 e Sostenibilità sono due esempi concreti. Per capire perché è importante collegarle e riflettere sul come vale la pena provare a rispondere a qualche domanda, cominciando da quella apparentemente più banale: di cosa stiamo parlando? Se pensate di conoscere già la risposta, saltate il prossimo paragrafo.

L'espressione Industry 4.0 è comparsa per la prima volta all'inizio di questo decennio in un rapporto della società di consulenza Roland Berger dedicato alle traiettorie di sviluppo dell'industria manifatturiera. Gli elementi cruciali sono legati all'evoluzione di diverse famiglie tecnologiche e al loro impatto nei contesti produttivi, dalla robotica alla stampa additiva, dalla sensoristica intelligente alle reti, dall'intelligenza artificiale ai sistemi a realtà virtuale ed aumentata. Il dibattito che ne è scaturito ha portato a specifiche scelte di politica industriale in diversi paesi, a partire dalla Germania, a cui si è aggiunta anche l'Italia lo scorso anno con il piano pluriennale del Ministro Calenda. Diversi documenti più recenti, tra i quali vale la pena segnalare il rapporto di questa primavera dell'Ocse, hanno affrontato il problema in modo più ampio partendo dal termine Next Production Revolution (Npr) proposto per la prima volta da Charles Schwab al World Economic Forum di Davos.

Il termine Sostenibilità, invece, proviene da uno sviluppo temporale più lungo durante il quale è stato legato a contesti specifici, a partire in primo luogo da quello ambientale, dove già il cosiddetto Club di Roma negli anni settanta aveva posto il problema dell'insufficienza delle fonti fossili per il mantenimento dei tassi di sviluppo. Dalla accezione riduttiva legata alla disponibilità delle risorse, il termine ha favorito lo sviluppo di un dibattito più ampio sulla relazione tra il concetto di crescita e le implicazioni sul benessere collettivo e sull'utilizzo dei cosiddetti beni comuni. Con la pubblicazione nel 2015 dei Sustainable Development Goals dell'Onu il termine Sostenibilità è diventato il punto di contatto per interventi articolati su ambiti molto diversi tra loro, dalla lotta alle povertà e alle disuguaglianze sociali, alle sfide globali sull'alimentazione, agli impegni più ampi sul fronte climatico

sanciti anche dalla COP 21 di Parigi nel dicembre 2015.

Quali sono i punti di contatto tra questi due mondi? Tantissimi e tutti fondamentali per molti settori. Il più importante è il ruolo chiave delle tecnologie, come dimostrano gli incontri promossi dall'Onu nel 2016 e nel 2017 e previsti con cadenza annuale fino al 2030. Non c'è più spazio per innovazioni che non prendano da subito in considerazione in modo sistemico l'impatto che avranno non solo su chi le realizza e chi le utilizza, ma sull'intera società. Per realizzare innovazioni sostenibili la manifattura avanzata è un luogo fondamentale da cui partire, perché l'impatto comincia dalla caratterizzazione delle forniture, delle materie prime utilizzate, dalla loro provenienza, da come vengono trasportate, stoccate, manipolate, trasformate, assemblate, scartate, riutilizzate. Collegando questi due termini si esce definitivamente da una visione legata alla catena del valore e si è costretti a ragionare in chiave di sistema del valore, come è per esempio interessante leggere nella recente inchiesta sul declino del motore a combustione e gli impatti complessivi oltre il settore dell'automotive proposta in agosto dall'Economist.

E per chi non si occupa di manifattura? Problemi ed opportunità molto più simili rispetto al passato e con essi anche la possibilità di mutare idee, soluzioni ed approcci in grado di riconfigurare modelli di business per realtà grandi e piccole. Il programma innovativo di Barilla per lo smart meetering delle coltivazioni di grano con il coinvolgimento attivo di centinaia di coltivatori finalizzato a stabilizzare le proprietà organolettiche, a ridurre gli scarti e a garantire una pipeline di elevata qualità per i propri prodotti non sarebbe mai classificato in maniera classica all'interno della manifattura, ma ha molti più elementi in comune con la logica della Npr e la Sostenibilità di tanti programmi di automazione industriale green.

Quando colleghiamo aspetti apparentemente lontani, le categorie che siamo abituati ad utilizzare diventano obsolete. Se rinunciamo alle contaminazioni per rifugiarci nella tranquillità degli schemi più consolidati perdiamo molte



Peso: 45%

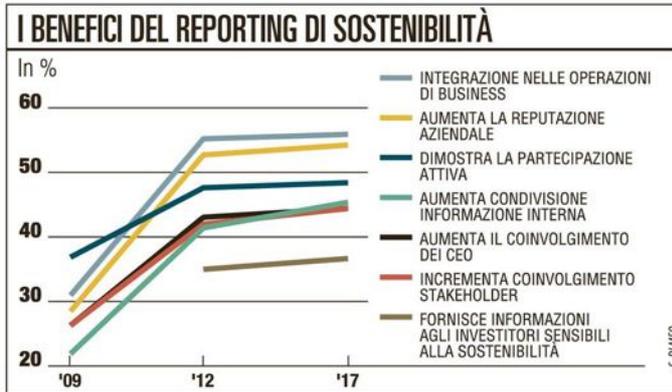


opportunità concrete di anticipare il cambiamento invece che subirlo. Vi lascio quindi con un'ultima domanda: nel vostro settore, come si possono combinare Npr e Sostenibilità?

*\*Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna*



Il banchiere **Charles Schwab** (1), primo a usare il termine Next Production Revolution (Npr); il ministro dello Sviluppo economico **Carlo Calenda** (2)



Peso: 45%

**[L'INTERVISTA]**

# “Il lavoro torna protagonista alla ribalta le competenze”

**DONATO IACOVONE, CEO DI EY:**  
“TANTO PIÙ ENTRA LA TECNOLOGIA INTELLIGENTE, TANTO PIÙ SERVONO FIGURE ALL'ALTEZZA. UN ESEMPIO? ORA LE BANCHE CERCANO I CLIENTI SUL WEB E QUI BISOGNA SAPERNE STUDIARE I BISOGNI PER RITAGLIARE PROPOSTE PERSONALIZZATE”

**Capri**

«Il lavoro al centro della rivoluzione digitale: questo è uno degli aspetti chiave emersi nei tre giorni dell'EY Capri Digital Summit 2017 tenutosi la scorsa settimana. Questa affermazione non solo fotografa la svolta attuale, ma indica anche la direzione da tenere per i prossimi anni». Commenta Donato Iacovone, ceo di EY in Italia e managing partner Italia, Spagna e Portogallo. EY, che del summit di Capri è ormai da più anni l'organizzatore e l'officiante, ha fatto di questo appuntamento un check up annuale dello stato di salute del made in Italy 4.0, ne ha nel tempo certificato i ritardi, incentivato e promosso le successive accelerazioni, sottolineato i risultati raggiunti andando a scoprire le best practice italiane nei comparti più diversi, non di rado perfino nella PA. E oggi certifica invece che siamo arrivati ad una svolta.

**Davvero il lavoro torna al centro della scena?**

«Sì, ma non è un ritorno, non è una svolta ad U verso il passato. Abbiamo raggiunto uno stadio dell'innovazione in cui la tecnologia non è solo uno strumento di realizzazione degli obiettivi delle organizzazioni, ma le costringe a cambiare e a riprogettarsi velocemente. Oggi la tecnologia fa parte del tessuto economico, ha cambiato il modo con cui si fanno ricavi e margini e ha indotto nuove forme organizzative, logistiche e decisionali dentro ogni impresa e ad ogni livello: ormai tutte le persone, e non solo i manager, devono essere coinvolti nel progetto di cambiamento».

**Sarà quindi anche questo un lavoro 4.0?**

«Preferisco parlare di competenze. Ecco, le competenze sono, e sempre di più saranno nei prossimi anni, il fattore chiave di ogni impresa, e tanto più sarà stata immessa tecnologia intelligente, tanto più ci sarà bisogno di figure competenti dentro alle aziende. Il nostro osservatorio mondiale ci fornisce dei dati inequivocabili su quanto velocemente si stia entrando in una nuova era del la-

voro, anche per effetto del digitale. Le recenti trasformazioni nei modelli di business unite ai trend generazionali stanno accelerando il processo: il 35% delle competenze utilizzate oggi saranno cambiate in 5 anni e il 33% dei jobs saranno rimpiazzati dai robot. Entro il 2020 scompariranno 7,1 milioni di posti di lavoro nel mondo e ne verranno creati 2 milioni, con una perdita netta di 5,1 milioni di posti, se nel frattempo non si agirà per formare le nuove competenze di cui c'è bisogno. Le aziende oggi stanno sperimentando o avviando modelli di business che richiederanno nei prossimi 3 anni competenze diverse quantificabili tra il 20 e il 40% rispetto a quelle attuali».

**Per esempio?**

«Nelle banche, prima si stava in filiale ad attendere i clienti, ora bisogna andarli a cercare sul web, ma si devono anche capire le domande e le esigenze dei clienti studiando le operazioni che fanno, i servizi che richiedono, come stanno evolvendo i loro bisogni. Finora le banche raccoglievano risparmio, operavano in transazioni e concedevano credito. Faranno ancora tutto questo, ma il mondo fintech sta spostando la sfida sul saper ritagliare offerte sulla base delle esigenze dei clienti. In fabbrica sono state immesse tecnologie nuove, sensori e piattaforme che permettono di leggere sui tablet tutto quel che sta avvenendo. La manutenzione delle linee di produzione e dei macchinari non si fa periodicamente o dopo un guasto, ma si monitora online in tempo reale: è la cosiddetta manutenzione predittiva. Per fare questo si deve avere in fabbrica personale che sappia interagire con le nuove tecnologie. Oppure, ancora, tra una manifattura che produce dei beni e i clienti che acquistano, oramai il rapporto non è solo commerciale: i due soggetti devono pensare e progettare il prodotto prima che esca sul mercato. O ancora, nel commercio: non c'è più un mondo a due sole dimensio-

ni, o fisico o online. Oggi il modello di vendita, sempre più multichannel, è radicalmente cambiato. Può capitare di vedere entrare in store un cliente che ha iniziato una transazione sul web, poi ha un dubbio e viene a verificarla in negozio e magari finisce la transazione qui. Le tecnologie per gestire una vendita attraverso tutti questi step ci sono, ma ci sono anche le persone adatte a supportarle dentro ai negozi fisici?».

**Ecco, ci sono?**

«Troppo poche e comunque il discorso va differenziato. Le grandi aziende stanno capendo cosa fare e si stanno attrezzando; il caso del gruppo Marcegaglia è un ottimo esempio con la sua capacità di strutturare le proprie risorse in gruppi di lavoro che vanno ad interfacciarsi con diversi e singoli clienti per definire assieme gli ordinativi, non solo in termini di quantità e tempistica, ma proprio le caratteristiche ingegneristiche del pezzo da realizzare. Si sta comprendendo che occorre avere competenze manageriali diverse (mettere insieme, per esempio, persone con competenze diverse nella filiera) oppure che bisogna trovare un nuovo "patto" che unisca il lavoratore con l'azienda. Considerato che nel 2025 avremo il 20% di gig workers (i lavori a richiesta, temporanei, ndr) e il 75% di millennials nella forza lavoro, soggetti per i quali l'identificazione della persona con il lavoro segue schemi di ingaggio e motivazione differenti. Più difficile ancora il discorso per le Pmi».

**È un problema di risorse?**

«È un problema di cultura. Qui non



si tratta di assumere un informatico o uno statistico, ma di essere in grado di stilare l'elenco delle priorità: significa saper analizzare il proprio mercato, le proprie caratteristiche, la propria dotazione tecnologica, i propri punti di forza e di debolezza. Insomma sempre meno ci saranno esecutori passivi e serviranno invece risorse competenti ad ogni livello, lo stiamo vedendo anche nel nostro settore, quello dei servizi professionali. Stiamo infatti assumendo persone con le competenze dei settori con cui lavoriamo, persone che vengono dall'automotive per lavorare con le imprese di quel settore e via dicendo. E un altro settore in cui questo cambiamento risulterà determinate è quello delle start-up».

**Perché?**

«Ma perché abbiamo un po' tutti subito un'ondata di giovanilismo: i giovani hanno le idee, sanno fare leva sulle tecnologie e quindi non c'è bisogno di altro. Solo che così

la maggior parte delle start-up falliscono e si spreca un sacco di risorse e di talenti. Abbiamo capito che avere una buona idea è importante, ma da sola non basta se non sai predisporre un business plan o non sai nulla di marketing e di comunicazione. Bisogna affiancare ai giovani persone di esperienza. Anzi, l'esperienza sta tornando ad essere un fattore chiave. E l'esperienza la si apprende sul campo».

**È un po' come tornare al vecchio apprendistato?**

«Di più, perché questo processo dovrebbe coinvolgere anche le scuole e l'università. Assistiamo ad un deficit di competenze, mentre al contrario la tecnologia oggi offre una vasta gamma di soluzioni. È necessario, quindi, un cambio del modello di educazione e di formazione. Cresce, infatti, la richiesta di professioni Ict: in media del 26%, con picchi del 90% per le nuove figure come Business Analyst e specialisti dei Big Data. Nel triennio 2016-2018 si potrebbero

creare 85.000 nuovi posti di lavoro che richiedono specializzazioni nelle tecnologie digitali. Dobbiamo mantenere una cosa della rivoluzione digitale di questi anni: che i giovani apprendono sperimentando. La stessa università deve tendere a superare il gap tra formazione accademica e formazione delle competenze necessarie domani: è da qui che nasce lo squilibrio tra domanda e offerta di imprese che denunciano la difficoltà di coprire migliaia di nuove posizioni da una parte e giovani laureati che non riescono a trovare occupazione».

(s.car.)



Peso: 57%

# “Dalla Maserati alla Ferrero, l’impresa 4.0 adesso viaggia a tassi di sviluppo cinesi”

GIUSEPPE BUSETTO,  
PRESIDENTE ANIE:  
“IL SETTORE  
DELL’AUTOMAZIONE È  
CRESCIUTO DELL’11% TRA  
ROBOT COLLABORATIVI,  
SENSORI, CYBER SECURITY,  
TELECONTROLLO, BIG DATA  
E SISTEMI PREDITTIVI”

**Christian Benna**

**Torino**

È “intelligente” e iper-connessa l’Italia che torna in fabbrica. Negli impianti di Maserati a Grugliasco, in provincia di Torino, l’interfaccia uomo - macchina permette di simulare in 3D tutte le fasi della produzione dei 30 mila pezzi che servono per costruire e assemblare un’auto. L’eventuale errore in catena di montaggio è previsto e quindi corretto in anticipo. Per Pirelli la linea produttiva continua su strada, perché i sensori montati sugli pneumatici Cyber Tyre consentono una manutenzione predittiva, garantendo così sicurezza e risparmio. Non solo automotive, che da sempre mastica robotica e tecnologie avanzate. Anzi, il settore alimentare è tra i comparti che sta investendo maggiormente nella Smart Factory. Barilla ha messo sul piatto 50 milioni di euro nel raddoppio dello stabilimento di Rubbiano dedicato ai sughi pronti e che aprirà nel 2018 nel segno dell’automazione e del digitale. La Ferrero punta sul telecontrollo del cioccolato, dalle linee produttive fino agli scaffali della grande distribuzione. E anche gli agricoltori della coop Agrintesa di Faenza sponano i principi della fabbrica intelligente, investendo 5 milioni a Castelbolognese nel più grande impianto di trattamento di kiwi d’Europa.

Ecco l’Italia che torna in fabbrica ai tempi di Internet delle cose: mettendo in linea robot collaborativi, sensori, big data, cyber securi-

ty, telecontrollo, sistemi predittivi. Dopo un decennio segnato dalla desertificazione industriale, in cui la produzione è crollata sotto del 25%, il manifatturiero sta spalancando i cancelli agli investimenti in tutte quelle tecnologie abilitanti all’integrazione dei processi digitali. In altre parole, la ripresa del tessuto produttivo (+2,2% da inizio anno) non è determinata solo dalla domanda del mercato interno e dalla corsa dell’export, ma anche dalla trasformazione delle linee e dei processi industriali per rendere più efficiente la produttività.

Lo si evince dal dinamismo delle commesse di beni strumentali, con picchi di crescita dell’11%, e dal numero di imprese che, secondo un’indagine del Mise, hanno intenzione di aumentare (tra il 10 e il 15%) la spesa in innovazione nel corso del 2017. Ma la corsa al ritorno alla fabbrica è un affare soprattutto per gli specialisti degli impianti intelligenti, integrati e connessi alla rete, quella filiera che in Italia è rappresentata dal gruppo automazione industriale di Anie, associazione confindustriale che unisce le tante anime delle imprese elettroniche ed elettrotecniche italiane, circa 54 miliardi di euro di fatturato l’anno e 1200 aziende. L’automazione industriale è una piccola fetta di questo mondo di volt che convertono l’energia in azione meccanica. Eppure, con i suoi 4,5 miliardi di euro in ricavi generati da un centinaio di società, è la grande protagonista della trasformazione industriale del Made in Italy.

«Dal 2011 al 2016 il settore dell’automazione è cresciuto complessivamente dell’11%. Oggi la stessa dinamica di sviluppo vale per il primo semestre del 2017. Le aziende hanno messo il turbo e prevediamo una crescita sostenu-

ta anche per il 2018», dice Giuseppe Busetto, dal 2016 presidente di Anie e dal 2008 alla guida del settore industriale di Siemens in Italia. Gli ordinativi di automazione in-

dustriale viaggiano a tassi di sviluppo “cinesi”: nel primo semestre 2017, i sistemi di controllo per l’interfaccia uomo - macchina sono balzati del 15% del giro d’affari, un altro salto del 15% arriva dagli azionamenti che convertono energia elettrica in forza meccanica, 14% per l’integrazione dei sistemi informatici di fabbrica.

A far ripartire gli investimenti delle imprese italiane in tecnologie abilitanti alla Smart Factory, c’è il contributo messo in campo dal piano Industria 4.0, ora ribattezzato impresa 4.0, promosso dal ministero dello Sviluppo economico guidato da Carlo Calenda. «Uno stimolo che ha rimesso in moto tante iniziative frenate dagli scorsi anni dalle difficoltà congiunturali - dice Busetto - Ma c’è di più. Nel nostro paese stiamo assistendo a un cambiamento culturale, fino a qualche anno fa le nostre indagini ci raccontavano di un tessuto produttivo che conosceva poco le nuove tecnologie digitali, oggi meno del 10% si dichiara ignaro delle possibilità che offre la fabbrica intelligente».

La produzione industriale made in Italy si è rimessa in cammino, ma la strada per tornare ai livelli pre-crisi è ancora lunga. «Tuttavia - spiega Busetto - la ripresa degli investimenti in tecnologie potrebbe davvero rappresentare la svolta perché oggi le imprese, grazie all’adozione di nuove tecnologie, stanno ripensando tutti i processi aziendali». In particolare «corrono forte gli investimenti nell’automotive, nell’alimentare ma anche nell’aerospazio, nelle cartiere, nel settore plastica». Il comparto dell’automazione è in grande spolvero, ma è ancora molto frammentato, e dominato dalle multinazionali straniere.





Nel nostro paese operano big come Siemens, Abb, Bosh. Le imprese a capitale italiano, eccezion fatta per la robotica di Comau, nell'orbita del Lingotto, sono di piccole e medie dimensioni, anche altamente specializzate. Ma ci sono alcuni gioielli che incominciano a imporsi sugli altri, come Gefran, Borri e Bonfiglioli. Quest'ultima è ormai un colosso della meccatronica (motoriduttori, inverter, motori elettrici) che fattura 900 milioni di euro, e che ha deciso di investire 130 milioni per il nuovo impianto del gruppo, uno stabilimento hitech ribattezzato 'Evo', che diventerà il più grande

del gruppo. Tecnologie destinate non solo al mercato interno. Basti pensare alla bresciana Gefran che ha appena vinto una commessa da 23 milioni di dollari per la fornitura di inverter per ascensori. Oppure a Borri di Arezzo, da oltre ottanta anni leader nella produzione di gruppi di continuità, è stata scelta dalla Mitsubishi Heavy Industries, Giappone, per uno dei più grandi progetti in Medio Oriente, per la costruzione della metropolitana di Doha.

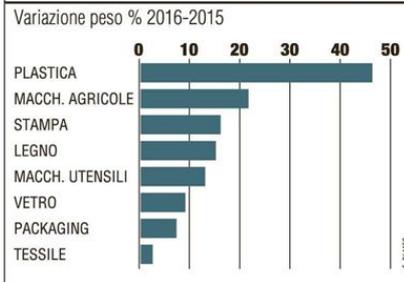
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Giuseppe Busetto,**  
presidente  
Anie

### L'AUTOMAZIONE DI PROCESSO IN ITALIA



### I MAGGIORI SETTORI DELL'AUTOMAZIONE



# 15

## PER CENTO

Il balzo nel primo semestre 2017 dei sistemi di controllo per l'interfaccia uomo-macchina, un altro salto del 15% arriva dagli azionamenti che convertono energia elettrica in forza meccanica, 14% per l'integrazione informatica



Peso: 49%

# DONNE E UOMINI DI CALABRESE SIR ANISH PER SERÀGNOLI

a cura  
di **Carlo Cinelli**  
e **Federico De Rosa**

**P**otrebbe essere uno degli eventi culturali dell'anno: per saperlo bisogna però aspettare che la tensostruttura che l'avvolge sveli il contenuto. Succederà giovedì a Bologna. **Isabella Seràgnoli** ha (ri)chiamato sir **Anish Kapoor** per la sua Mast, Manifattura di Arte, Sperimentazione e Tecnologia, ossia la fondazione, inaugurata giusto quattro anni fa, che l'imprenditrice ha promosso per integrare l'azienda da lei guidata, Coesia, base locale e proiezione multinazionale, nel territorio. Il «disvelamento» della nuova opera dell'artista anglo-indiano (di dimensioni molto grandi e nello spirito del Cloud Gate di Chicago, il «fagiolo» di 10x20x13 metri nel Millenium Park) avverrà in occasione dell'inaugurazione della Biennale di fotografia dell'industria e del lavoro che offre accesso gratuito a 14 mostre di grandi autori a Bologna.

## Prodi in Fiera

Bologna caput mundi. Tra giovedì e venerdì ospiterà anche il rassemblement degli enti fieristici europei riuniti nell'Emeca (festeggia 25 anni). Il padrone di casa, **Gianpiero Calzolari**, presidente di Fiera Bo e Granarolo porta un testimonial doc: **Romano Prodi**.

## Moratti per il terzo settore

Se Bologna va, Milano, città solida, si difende e concentra energie sul no profit. La riforma del terzo settore è la novità dell'estate ed è tutta da sviluppare: oggi se ne occupa la presidente di Ubi, **Letizia Moratti**, che ha riunito per l'occasione i principali protagonisti della svolta, accademici e operatori. A cominciare dal «regista» **Luigi Bobba**, sottosegre-

tario al Lavoro. Tra gli esperti **Stefano Zamagni** (Università Bologna), **Giulio Ponzanelli** (Cattolica), **Antonio Fici** (Molise) e **Gabriele Sepio** (Tor Vergata).

## Deloitte per Cozzoli

Deloitte accompagna la presentazione milanese del libro di **Vito Cozzoli**, l'ex capo di gabinetto del ministro dello Sviluppo Economico dal curriculum sterminato e multiforme e dalle altrettanto vaste conoscenze. Se nella tornata romana aveva messo insieme **Gianni Letta**, **Maria Elena Boschi** e **Luigi Di Maio**, nella trasferta milanese la politica sarà ristretta alla viceministra allo Sviluppo **Teresa Bellanova**, mentre sono attesi manager e banchieri: introdotti dal capo di Deloitte Italia **Enrico Ciai**, saranno al tavolo il presidente di Brembo, **Alberto Bombassei**, il ceo di A2A, **Valerio Camerano** e l'amministratore delegato di Ubi, **Victor Massiah**, insieme al Procuratore capo di Milano **Francesco Greco** e al rettore del Politecnico **Ferruccio Resta**.

## De Gennaro sotto la Lanterna

La leadership nelle aziende pubbliche e private sperimenta nuove frontiere nell'era della trasformazione digitale, della multiculturalità e globalizzazione infrastruttura-





le? Temi larghi, ma la scelta dei o delle top manager è poi affare molto concreto e dalle conseguenze lunghe, sul piano economico ed etico. **Cristina Calabrese**, amministratore delegato di Key2people, una delle principali società di cacciatori di teste in Italia (terza per ricavi, a capitale interamente nazionale), prepara il terreno. Per mercoledì la manager di scuola Olivetti ha invitato alla Lanterna a Roma, lo scenografico spazio di via Tomacelli progettato da **Massimiliano Fuksas**, un incontro a porte chiuse dedicato al «mondo interconnesso». Nel «salotto» di K2P arriveranno il ministro **Graziano Delrio**, con **Gianni De Gennaro**, l'ex capo della Polizia presidente di Leonardo-Finmeccanica, la presidente Rai **Monica Maggioni**, il Ceo di Bnl **Andrea Munari** e il chairman di Accenture **Fabio Benasso**. Key2People, tra i fondatori di Valore D, declina il suo impegno al femminile. Nell'ultima tornata del governo Renzi fece head hunting per Poste, Terna, Eni e Enel. Al traguardo sono poi arrivate **Emma Marcegaglia** per Eni, **Luisa Todini** per Poste, **Patrizia Grieco** per Enel e **Catia Bastioli** per Terna.

## Bilanci da Oscar?

Se poi, uomini e donne, sapranno gestire complessità e portare risultati lo si vedrà anche nei numeri. Intanto scade questa settimana il termine per le iscrizioni all'edizione 2017 dell'Oscar di bilancio, il premio attribuito da Bocconi, Borsa Italiana e Ferpi alle imprese quotate e no e alle fondazioni. Quest'anno la giuria guidata dal rettore della Bocconi, **Gianmario Verona**, dovrà decidere anche tra alcune novità. Premi speciali sono previsti per la miglior start up e piccola o media impresa innovativa, per la co-

municazione finanziaria, agli enti non commerciali dedicati al welfare e al bilancio integrato.

## La lezioni di Tantazzi

L'educazione finanziaria tra no profit e business. Prometeia, il think tank bolognese presieduto da **Angelo Tantazzi**, è stata l'unica società di consulenza in Italia a partecipare alla prima edizione della World investor week, la campagna mondiale di sensibilizzazione sull'importanza dell'educazione e della protezione degli investitori promossa dallo Iosco — il forum mondiale che raccoglie i regolatori dei mercati finanziari operanti a livello nazionale — che si è conclusa domenica scorsa in 76 Paesi. Con la collaborazione della scuola di economia, management e statistica dell'università di Bologna, Prometeia ha organizzato il ciclo di incontri per studenti. La prossima mossa sarà il master inaugurato in questi giorni in collaborazione con il Politecnico di Milano che dalle prossime settimane e per un anno insegnerà teorie e tecniche del risk management per banche, assicurazioni e società finanziarie. La scorsa edizione ha formato una pattuglia di 21 universitari, in media di 26 anni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nomine, terzo settore e lobbying questa settimana tra Milano, Bologna e Roma  
Luigi Bobba è sempre impegnato nell'avvio della riforma degli enti no profit  
Deloitte ospita l'ultimo libro di Vito Cozzoli



**Isabella Seràgnoli**  
L'imprenditrice bolognese tra aziende, charity e nuove iniziative culturali per Bologna

**Cristina Calabrese**  
Ceo Key2people Le prossime scelte dei cacciatori di teste italiani



**Letizia Moratti**  
L'ex sindaco di Milano e presidente Ubi prepara il terreno dopo la riforma del terzo settore



Peso: 66%