



CONFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA Formare le imprese per Industria 4.0

Il sistema Confindustria Emilia-Romagna si mobilita per accompagnare le imprese nei processi di crescita e riposizionamento strategico delle filiere e dei sistemi produttivi nell'ottica di Industria 4.0. Il piano è realizzato con il finanziamento dell'Unione europea-Fse e della Regione Emilia-Romagna, per un totale di quasi 3,5 milioni di euro, e si compone di tre programmi tra loro integrati: Smart-ER 4.0 dedicato alla digitalizzazione, Globb-ER per l'internazionalizzazione e Green up-ER per l'economia circolare. Il piano durerà complessivamente 18 mesi e coin-



Maurizio Marchesini,
presidente di Confindustria
Emilia-Romagna

volgerà circa 1.100 imprese di tutto il territorio regionale attraverso 16 seminari, accompagnando oltre tremila persone (imprenditori, manager e figure chiave aziendali) con attività di formazione in aula e interventi di coaching in azienda per un totale di quasi 23.000 ore. La formazione sarà realizzata dai centri formativi del sistema regionale di Confindustria con il coordinamento di Formindustria Emilia-Romagna. «Questo piano», ha commentato Maurizio Marchesini, presidente di Confindustria Emilia-Romagna, «consentirà un investimento straordinario sulle competenze delle persone, un salto culturale e qualitativo di cui abbiamo grande bisogno».



Psicowelfare

Sempre più imprese studiano il benessere psicofisico dei propri dipendenti per attuare interventi mirati a migliorare l'equilibrio degli ambienti di lavoro. Guglielmi (UniBo): «Occuparsi dello stress costa meno che subirne le conseguenze». L'imprenditore che ha portato lo psicologo in azienda (e lo usa). La startup che certifica l'etica d'azienda. Non solo libri e polizze nel welfare integrativo: sono sempre di più gli interventi mirati per migliorare l'equilibrio psicofisico dei dipendenti

Anche lo psicologo entra in busta paga

di **Riccardo Rimondi**

Nell'era dell'automazione e dell'Industria 4.0, il fattore umano è ancora determinante. E le aziende che vedono nel benessere psicologico del lavoratore un elemento decisivo di produttività sembrano in continuo aumento, anche sulla via Emilia.

A partire dalle aziende che svolgono un lavoro di cura come la cooperativa parmense **Proges**, 2.600 dipendenti in Italia, attiva nei settori educativo e socio-sanitario. Qui si lavora per prevenire il rischio di burnout, elevato in questo settore. Nel 2016 è partito un progetto con l'obiettivo di valutare lo stress lavoro correlato e i carichi di lavoro. Partendo da un'analisi dei dati sull'assenteismo e disciplinari sono stati individuati dei servizi rappresentativi per ogni area, i cui coordinatori sono stati sottoposti a questionari. Questa fase si concluderà a giorni e dall'analisi dei risultati partiranno azioni mirate per prevenire le criticità.

La lotta al burnout però ha storia lunga: da molti anni ogni servizio ha un tavolo settimanale dove si parla dei problemi con

l'utenza o con i colleghi. Uno psicologo interno segue le situazioni più delicate: «Chi lavora nelle case di riposo è a contatto con la morte quotidianamente, ha bisogno di aiuto», sostiene il presidente di Proges **Antonio Costantino**. La lotta al burnout fa parte di una galassia di welfare aziendale sterminata, che va dalla prevenzione sanitaria alle consulenze bancarie e aiuta a compensare una busta paga leggera: «In questo settore le politiche retributive sono insoddisfacenti per professionalità certificate come le nostre», sottolinea Costantino. Così si cerca di fidelizzare il dipendente, con il risultato di aumentarne la produttività: «Se sei solo un numero e non ti nota nessuno, con 36,9 di febbre stai a casa — è il ragionamento del numero uno di Proges —. Se ti senti parte di un progetto forse vieni a lavorare con 37».

Dal 2005 **Hera**, multiutility da oltre 8.500 dipendenti con sede a Bologna, realizza un'indagine di clima interno con un questionario anonimo lasciato nella busta paga di ciascun dipendente. Nel 2015 hanno risposto sette lavoratori su dieci. Le domande spaziano su quattro aree: ruolo in azienda, ambiente di lavoro,

superiore diretto e cultura aziendale. Si chiede di dare un punteggio da 1 a 10 ad affermazioni del tipo «Sono contento di lavorare qui»: dai risultati si parte per gli interventi di miglioramento.

Alcune imprese nascono proprio per misurare il benessere psicologico dei dipendenti: **Beacon**, la newco tra **Millennium** e **Horsa** di cui *Corriere Imprese* ha scritto alcune settimane fa, attraverso una app invia una serie di domande ai suoi lavoratori (la sta testando la stessa cofondatrice Horsa) e in base ai risultati traccia un profilo psicologico di ciascuno, permettendo di intervenire con azioni mirate. Che possono spaziare su più fronti. Perché oltre a libri, cure dentistiche, asili nido e mense su misura, il welfare agisce meglio se mirato allo stato d'animo del personale.

C'è ad esempio chi interviene sullo spazio fisico di lavoro: il programma «Formula Uomo» di **Ferrari**, avviato a fine anni 90, ha portato a un rinnovamento degli stabilimenti basato sull'attenzione a elementi come luminosità, climatizzazione, controllo della rumorosità, aree verdi e di ristoro. Alle linee di montaggio vetture, l'ultima ristrutturazione ha portato spazi più ampi e una

riduzione delle movimentazioni.

Poi si interviene con il welfare. Con azioni molto variegate, come emerge anche dal Rapporto 2017 del Welfare Index Pmi, promosso da Generali. Rispetto al resto d'Italia, le aziende emiliane prese in considerazione per lo studio sono più attente a pensione e salute: il 27,1% delle imprese della regione ha un programma di previdenza integrativa (la media nazionale è il 23,4%), il 42,2% ne ha almeno uno di sanità (rispetto al 34,8%). **Reflexallen**, 14 filiali e 1.100 dipendenti nel mondo, punta sullo sport: nel quartier generale aperto nel 2005 a Guiglia, nel modenese, gli 82 dipendenti hanno palestra, sauna, bagno turco, solarium e un anello da 600 metri per chi corre.

Unindustria Bologna ha avviato due progetti. Il primo porta l'assistente sociale in azienda: finora ha coinvolto una decina di imprese e circa 40 dipendenti, che hanno potuto rivolgersi a un professionista per risolvere problemi che vanno dalle adozioni ai riconoscimenti dell'invalità civile dei familiari. Poi c'è l'iniziativa «Speak & Care», a cui ha collaborato anche la **Fondazione Aldini Valeriani**, che ogni due settimane apre le porte dell'impresa a uno psicologo. «Ritengo

che costruire spazi di ascolto e supporto ai lavoratori costituisca un messaggio di forte interesse e attenzione che l'impresa trasmetta ai suoi dipendenti e che possa migliorare il rapporto e il

clima aziendale», commenta la direttrice generale **Tiziana Ferrari**.

Lo psicologo d'azienda è realtà anche nella Dvp di San Pietro in Casale (vedi intervista a fian-

co): il dottore specialista che se ne occupa, **Aldo Terracciano**, segue lo stesso progetto a Bellaria Igea Marina, nel centro di riabilitazione **Luce sul Mare**. Sempre a Bellaria, presto si ag-

giungerà anche il Comune: «La produttività aumenta perché le persone che stanno bene lavorano più volentieri — sintetizza Terracciano — e il benessere previene stress e infortuni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Chi sono



● **Tiziana Ferrari**, direttrice generale di Unindustria Bologna

● **Antonio Costantino**, presidente di Proges

● **Aldo Terracciano**, psicologo al lavoro su due programmi a Bologna e a Rimini

Alla Proges

Nel 2016 è partito un progetto per valutare lo stress lavoro correlato e i carichi di mansione

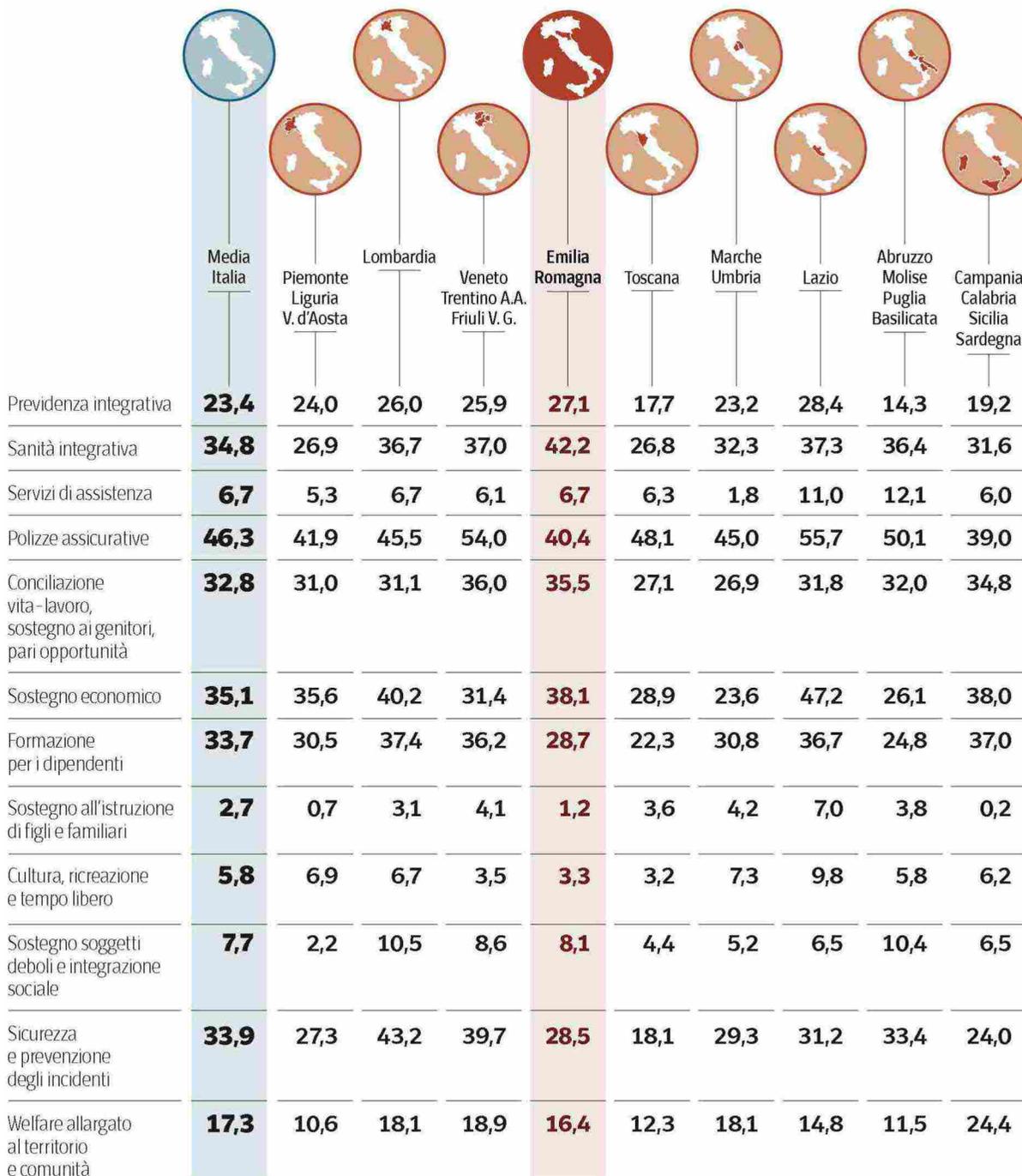
Domande anonime

Hera studia il clima interno con un questionario allegato allo stipendio

Relax

La Reflexallen di Guiglia offre ai suoi lavoratori sauna, solarium e bagno turco

Iniziative di welfare aziendale per regioni



Fonte: Welfare Index PMI - Generali

centimetri

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Codice abbonamento: 117967

L'editoriale

La seconda metamorfosi dei distretti

di **Franco Mosconi**

In Emilia-Romagna sono 13 su 141 in base all'ultimo Censimento Istat del 2011 e sono 19, sempre su circa 140, in base al «Monitor dei distretti» di Intesa Sanpaolo (ISP), a cui vanno aggiunti i 3 poli tecnologici (si pensi al

biomedicale di Mirandola) sulla ventina presenti nel Paese.

Stiamo parlando dei distretti industriali, quella particolare organizzazione dell'attività produttiva basata su un duplice meccanismo di cooperazione e competizione tra imprese; distretti che oggi, dopo la grande crisi scoppiata nel 2008, rappresentano la prova provata del concetto di «resilienza» applicato all'economia: «nella tecnologia dei materiali, la resistenza a rottura per sollecitazione dinamica, determinata con apposita prova d'urto» (dal Vocabolario Treccani).

In termini strettamente quantitativi (la numerosità dei distretti, il numero degli occupati, il surplus commerciale), la nostra non è la prima regione distrettuale italiana: Veneto, Lombardia e Toscana la sopravanzano. Ma approfondendo l'analisi, emergono — lungo la Via Emilia — elementi di grande interesse e vitalità, come dimostrano i recentissimi dati pubblicati nel Nono Rapporto su «Economia e finanza dei distretti industriali – focus Emilia Romagna», curato dalla Direzione Studi e Ricerche di Intesa San Paolo.

continua a pagina 15

L'editoriale

La seconda metamorfosi dei distretti

SEGUE DALLA PRIMA

Tre evidenze fra le tante. In una prima graduatoria («I 15 distretti con le performance migliori»), il distretto dei Salumi di Parma si piazza al terzo posto in Italia, dopo quelli del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene e l'Occhialeria di Belluno.

E ancora: in una seconda graduatoria («I primi 60 di-

stretti in Italia per performance di crescita e redditività»), l'Emilia-Romagna ne piazza 8: oltre ai Salumi di Parma, le Macchine per l'industria ceramica di Modena e Reggio Emilia, le Macchine per imballaggio di Bologna, le Piastrelle di Sassuolo, i Salumi del modenese, i Mobili imbottiti di Forlì, le Calzature di San Mauro Pascoli, le Macchine agricole di Reggio Emilia e Modena.

Infine, in una terza graduatoria («Le 360 medie imprese distrettuali campioni di crescita e redditività») sono 29 quelle emiliano-romagnole, appartenenti a tutte le nostre specializzazioni tipiche: alimentare, abbigliamento, piastrelle e meccanica; quest'ultima, in

tutte le sue raffinate specializzazioni, dal food machinery parmense al packaging bolognese.

Questi «campioni» — una vera e propria élite di medie imprese — rappresentano forse il segno più visibile della trasformazione in atto nei distretti, giacché sono in grado di investire risorse nelle attività strategiche «a monte» (ricerca, innovazione, design, ecc.) e «a valle» (presenza diretta sui mercati esteri, assistenza post-vendita, ecc.).

Dopo quasi un decennio di post-crisi, nell'economia regionale e a partire dai distretti è, dunque, possibile notare sia un certo irrobustimento dimensionale delle imprese, sia

un continuo miglioramento qualitativo nelle specializzazioni industriali. Potremmo definire questa come una prima tappa della metamorfosi, ma nel mondo d'oggi non è dato cullarsi sugli allori. E una seconda tappa è già partita e dovrà muoversi lungo queste traiettorie: la frammentazione dei processi produttivi su scala internazionale con la necessità per le nostre imprese — a cominciare da quelle leader — di far parte delle più importanti catene globali del valore (Cgv); la rivoluzione di Industria 4.0.

Che tappa sarà? Di montagna, non c'è dubbio, ma il team emiliano-romagnolo viene da anni di duro allenamento.

Franco Mosconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il controcanto di **Andrea Rinaldi**

EXPORT ALL'EMILIANA COME CAMBIA IL PANIERE



Nel 2016 il valore delle esportazioni dell'Emilia-Romagna ha superato i 56 miliardi di euro, con una crescita dell'1,5% rispetto all'anno precedente. Si tratta di un risultato superiore sia al dato complessivo nazionale (+1,2%), sia a quello riferito alle due regioni che precedono l'Emilia-Romagna per valore di vendite oltreconfine, Lombardia (+0,8%) e Veneto (+1,3%). L'Istat dipinge ancora una volta l'Emilia-Romagna per quello che è. Anzi, Prometeia si era addirittura spinta a dire che a fine 2017 il nostro commercio estero salirà del 16,1% rispetto al livello massimo

toccato prima della crisi nel 2007. Dunque, nell'attesa che il mercato interno riparta una volta per tutte, non possiamo che rallegrarci.

Lasciati da parte per una volta i toni trionfalistici e analizzando i dati della bilancia commerciale si scopre che qualcosa sta cambiando anche in quella che è la nostra leva più importante. Prendiamo per esempio le cosiddette «tigri del Golfo», Arabia Saudita, Qatar ed Emirati Arabi Uniti, a cui possiamo aggiungere la Turchia. Bene, in questi Paesi il calo delle vendite dei nostri prodotti è addirittura superiore al dato

nazionale. Sommando solo i dati di Emirati (-14,8%) e Arabia (-24,4%) l'Emilia-Romagna registra un saldo negativo nel commercio con questi stati pari a 306 milioni di euro. Se ci aggiungiamo anche Turchia (-6,8%) e Qatar (7,7%) si arriva a circa 400 milioni. La cosa curiosa è che, ad esempio negli Emirati, le tre voci con le flessioni più marcate riguardano proprio il nostro fiore all'occhiello, la meccanica: autoveicoli -21,1%; altre macchine per impieghi speciali -28,9%; altre macchine di impiego generale -23,6%. Idem per l'Arabia. Il dato riflette un andamento generale, per cui a essere colpiti sono anche i nostri competitor Lombardia e Veneto. E infatti, al pari degli altri, cresciamo tantissimo in Europa: Germania, Francia, Regno Unito e Spagna, sia in termini percentuali che di ricavi.

Ma come? Ci avevano detto che il Far East sarebbe stato il nuovo Eldorado, che l'Europa ristagnava. Il tempo passa, la storia si fa, cambiano le società e così i costumi e il nostro paniere. E nel Golfo di nuovo una sorpresa. Nonostante i tanti segni meno, ci sono tanti e singolari segni più: Ict, cura del corpo, alimentare, wellness, ceramica. Qualcosa sta cambiando, vedremo se la via Emilia sarà capace di intercettare queste mutazioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



L'intervento

Il genio di Marconi, marketing territoriale per una rete di eccellenze

di **Stefano Mazzetti**

Dal 2004 il Comune di Sasso Marconi organizza una rassegna dedicata alla memoria di Guglielmo Marconi coinvolgendo istituzioni e imprese locali. Si tratta dei «Marconi Radio Days». L'edizione 2017 vede per la prima volta l'ingresso del Comune di Bologna tra gli enti promotori (accanto a MISE, Regione E-R, Città Metropolitana, Fondazione Marconi, Alma Mater Studiorum, Or-

dine dei Giornalisti e altri). Questa novità allarga il bacino d'utenza a tutto il territorio metropolitano e Marconi collega idealmente i vari territori divenendo un simbolo di innovazione e intraprendenza, di tenacia e di visione. Infatti, ciò che riusciamo a fare oggi con gli smartphone ovvero l'interazione tra le persone, senza limiti di spazio e di tempo, è qualcosa a cui un giovanissimo Guglielmo aveva pensato già alla fine dell'800 qui sulle colline bolognesi. Per celebrare tanta genialità e per riflettere sull'evoluzione dei linguaggi e delle tecnologie, la nostra rassegna ha coinvolto negli anni i grandi comunicatori del nostro tempo.

continua a pagina 15

L'intervento

Il genio di Guglielmo Marconi, marketing territoriale per una rete di imprese innovative

SEGUE DALLA PRIMA

Da Enzo Biagi (nel 2004), a Piero Angela, passando per Don Ciotti, Alessandro Bergonzoni, Lilli Gruber, Milena Gabanelli, Roberto Baggio, Antonino Zichichi e tanti altri, proponendo qualificati incontri, spettacoli e appuntamenti formativi, con appuntamenti di carattere popolare o con sessioni più mirate al target professionisti e imprese. Un po' di Marconi è nei telecomandi che usiamo per il cancello o per il televisore, nei sistemi di radio-comunicazione e di riconoscimento, nei nostri smartphone, ma anche, e soprattutto, nei sofisticati sistemi di controllo delle linee di produzione industriale, negli impianti di gestione dell'energia, nel controllo in remoto dei servizi di automazione e in tutti quei prodotti che il mondo ci invidia e che trovano una straordinaria concentrazione nella

nostra Marconi Valley.

A questo proposito ho invitato i colleghi sindaci dell'area metropolitana ad inserire nel programma generale dei «Marconi Radio Days» eventi organizzati localmente, con l'obiettivo di celebrare sia i luoghi che hanno uno stretto legame con la tradizione imprenditoriale tipica della nostra gente, sia le imprese che qui si sono radicate e hanno in questi anni resistito ai difficili venti di crisi. Qualche idea? Se guardiamo all'esperienza di Sasso Marconi posso ricordare eventi dedicati alla sicurezza informatica (con docenti universitari e aziende specializzate), oppure il Premio alla Comunicazione Ambientale organizzato insieme a Basf Italia per mettere in evidenza esperienze virtuose di green communication. In questo caso abbiamo ospitato Luca Mercalli, Vincenzo Balzani, Andrea Segrè per discutere di cambiamenti

climatici, di piano energetico e di lotta allo spreco. Grazie alle aziende locali è stato possibile realizzare e promuovere una produzione di Sky Tv dedicata alla tutela della fauna selvatica. Grazie al rapporto con gli incubatori d'impresa abbiamo promosso Spreaker, piattaforma digitale per fare radio (nata a Bologna e ora con sede a San Francisco). Altre aziende ci hanno chiesto di puntare sull'innovazione tecnologica organizzando convegni aperti al pubblico in cui inserire i loro interventi, oppure approfondimenti sul social media management per l'utilizzo business del social network. Promuovere i Marconi Radio Days serve ad entrare in contatto con i partner della manifestazione o per conoscere gli ospiti e avviare nuove collaborazioni. Se, come credo, il genio e la creatività di Marconi vivono oggi in molti dei nostri imprenditori, allora è arrivato il momento di rivendicarlo con orgoglio.

Stefano Mazzetti

Sindaco

di Sasso Marconi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Stefano Spaggiari

L'ad di Expert System: «In Emilia abbiamo competenze invidiabili». E ai ragazzi dice: «Studiate Ict, le aziende vi rincorreranno». Intanto medita il salto su Star o Mta



«La Silicon Valley è qui»

di **Andrea Rinaldi**

Chi è

Stefano Spaggiari, (Modena), 50 anni, è fondatore e ad di Expert System

Dottor Spaggiari, nel 2016 avete registrato 29,6 milioni di ricavi (erano 23,3 nel 2015), per il 61% all'estero, ma con Ebitda negativo per 2,2 milioni.

«Il 2016 è stato un anno di grandi investimenti che ha consolidato la nostra presenza in Europa e ha visto un processo di integrazione delle acquisizioni del 2015. I margini negativi sono dovuti al cambio di business model in Spagna e Germania, un passaggio che abbiamo preferito effettuare subito. Idem per gli Usa. Il nuovo piano industriale vede il ritorno all'Ebitda positivo nel 2017 e incrementi di marginalità e fatturato negli anni a venire».

Quindi cosa vi aspetta?

«Per tanti anni abbiamo predicato nel deserto l'applicazione dell'intelligenza artificiale, oggi invece è mainstream. Finalmente il mercato sta maturando e da quest'anno le aziende cominceranno a investire seriamente. Per cui è venuto il momento di mettere a terra la potenza che abbiamo maturato e gli investimenti fatti in tecnologia, forza vendita e acquisizioni: se il mercato risponde, come ci aspettiamo, cresceremo a livello internazionale».

Dove?

«Vogliamo puntare sulla Germania perché ha un tessuto adatto, ma svilupparci anche in altri Paesi; in Italia siamo dominus, però si può fare di meglio e l'America ha un enorme potenziale. Abbiamo appena presentato la nuova release Cogito 14, continueremo a investire sulla componente di machine learning. Noi su questo versante, a differenza di altri, non parliamo da zero: a Cogito abbiamo dedicato 400 anni-uomo. Acquisizioni, nel caso si prospettassero, le valuteremo».

Vede muoversi qualcosa su Industry 4.0?

«Per ora quelli che si stanno muovendo sono banche e assicurazioni, credo per una questione culturale. La manifattura non è tanto attiva, anche se cominciamo ad avere dei clienti in questo settore. I campi in cui ci muoviamo sono perfetti per Industry 4.0. Il nostro scopo infatti è creare una centrale di intelligence informativa: le informazioni ci sono, bisogna solo sapere andare a prenderle. Le faccio un esempio. Sono un'impresa di materiali compositi e devo essere sempre aggiornato sulle novità a livello globale. Nel caso l'Università di Shanghai pubblicasse un paper su un nuovo materiale a base di fibra di carbonio devo saperlo subito. Se un mio competitor lo viene a sapere prima di me e stringe un accordo con quell'ateneo, io sarò indietro di 5 anni. La necessità di tenere sotto controllo l'informazione si trasferisce anche al mondo manifat-

riero e può essere elemento di differenziazione.

Le vostre tecnologie come possono innestarsi su questa rivoluzione?

«Una è proprio questo monitoraggio. Poi c'è l'information intelligence, cioè avere quelle informazioni che mi permettono di prendere decisioni migliori. Oppure ancora intervenire sui processi di customer care: abbiamo appena discusso con un'azienda del loro clienti, si tratta di altri rivenditori che li chiamano di continuo per avere notizie sui prodotti, se li hanno finiti e così via. Buona parte di queste risposte potrebbe essere data da un chatbot automatico. Le informazioni specifiche invece continueranno a essere veicolate dalle persone».

L'export emiliano-romagnolo sta cambiando la sua composizione, ad esempio è composto da tantissimo Ict. Lei, che è anche parte in causa, come se lo spiega?

«I nostri ricavi infatti provengono per lo più dalle esportazioni. Noi italiani siamo bravissimi a fare tecnologia, il solo problema sono le dimensioni delle nostre imprese: non consentono di affermarsi. Però le competenze ci sono e noi, nel nostro piccolo, stiamo dimo-



Vogliamo puntare sulla Germania, ma svilupparci anche in altri Paesi. Acquisizioni, nel caso si prospettassero, le valuteremo, non poniamo barriere. Il fabbisogno di esperti in Ict coprirà i posti di lavoro che l'automazione farà sparire

strandolo che si può essere leader anche dall'Italia».

Tanti suoi colleghi infatti definiscono l'Emilia un bacino generoso di talenti informatici.

«Le competenze che abbiamo qui dal punto di vista tecnico non hanno nulla da invidiare a quelle che ci sono in Silicon Valley. E bisogna dargli visibilità! Nel nostro settore siamo come tanti fantasmi, si parla sempre dei soliti: la meccanica, la moda, il cibo, il legno-arredo, mentre l'informatica è ovunque anche se molto sparpagliata e trasparente. In Italia ed Emilia ci sono ottime abilità e atenei che studiano l'intelligenza artificiale. Finora chi ha voluto fare cose di questo tipo è stato costretto a emigrare. Il fattore che due anni fa ha permesso alla parmensi di VisLab di essere acquisita dagli americani di Ambarella è stata la potenza di calcolo. Tutti esemplari lamente del potenziale che c'è

qui. Bisogna parlarne di più, anche perché ci sono opportunità straordinarie in questo settore. La disoccupazione giovanile tocca punte del 40%, allora dico ai ragazzi "Studiate per diventare data scientist e le aziende vi rincorreranno per darvi un posto di lavoro"».

I vostri algoritmi hanno identificato le emozioni trasmesse dal discorso di insediamento di Donald Trump. Dove volete arrivare?

«Il più lontano possibile (ride). Quegli esercizi sono dimostrazioni di quello che si può arrivare a fare. Magari i clienti non sono pronti, però l'analisi dell'emozione è una frontiera interessante, pensiamo al mondo della pubblicità, dove tutto si basa sulla leva del sentimento (noi abbiamo una società dedicata). Vogliamo far capire che governare la conoscenza — sotto varie sfaccettature, tra cui l'emozione — ha una valenza strategica».

Ma la politica non vi interessa? Fate previsioni sempre azzeccate su Brexit, elezioni Usa e il No al Referendum...

«Il problema è che non paga (ride). Quelli sono divertissement, ma non è un mercato ricco, almeno in Europa. Forse negli Usa...».

E la finanza intelligente, come avete fatto con Recognos Financial?

«Le applicazioni in campo finanziario sono interessanti: chi si doterà di strumenti per usare un maggior numero di informazioni vincerà. Stiamo lavorando con alcune realtà per mettere a disposizione le nostre società. Adesso è impossibile tenere conto di tutte le variabili, ma con Cogito e gli strumenti derivati sarà sempre più possibile e il gestore potrà prendere decisioni in maniera più consapevole: è come se fornissimo a questi professionisti un esoscheletro cognitivo, come in Avatar. Ad esempio sul customer care abbiamo appena presentato un progetto con Banca Intesa: accedi a informazioni sul tuo conto corrente in linguaggio naturale, senza cercare le funzioni dentro il menu».

Quale sarà l'evoluzione dell'Ict?

«Sarà sempre più parte integrante della nostra vita e della nostra economia. La perdita di posti di lavoro causata dalle automazioni potrà essere recuperata per eccesso con il fabbisogno sempre maggiore di esperti in Ict».

Le piacerebbe spostare Expert System dall'Aim a un altro segmento, tipo lo Star?

«È una riflessione che stiamo facendo. Non è escluso che si possa fare dopo un periodo congruo, perché il percorso fatto su Aim è stato importante e un salto diretto su Star o Mta non sarebbe stato possibile. Su Star ci sono investitori internazionali che potrebbero essere molto interessati ai nostri progetti».



I signori dei **big data** nati da una tesi al Cineca

Iconconsulting mappa le zone del crimine per i comuni, fornisce progetti completi ai ministeri e a clienti come Barilla e Ducati e ora cerca 15 analisti. Ravaldi: «Quest'anno puntiamo a 14-15 milioni di ricavi»

Dalla tesi al Cineca a una società con 160 dipendenti, che diventeranno 200 entro fine 2017.

I primi quindici anni di vita di Iconconsulting, società di archiviazione e analisi dei dati, sono stati una continua crescita: dall'ufficio nella villa sui colli bolognesi che i due fondatori Simone Fiocchi e Federico Ravaldi avevano preso in affitto nel 2001, a 29 anni, per dare un indirizzo alla loro startup, fino alle quattro sedi che si contano oggi tra Casalecchio di Reno, Roma, Milano e Londra. Il tutto seguendo un fatturato in aumento: «Quest'anno puntiamo a 14-15 milioni, l'anno scorso abbiamo chiuso intorno ai 13», calcola Ravaldi. Intanto l'azienda è arrivata tra i finalisti dell'European Excellence Awards in Hr, un premio rivolto ai migliori progetti e iniziative nell'ambito delle Risorse Umane e cerca 15 nuovi talenti da inserire tra la capitale e le Due Torri (candidature su www.iconconsulting.biz/peo-

ple/).

Ravaldi è anche direttore didattico del programma di Business intelligence e Performance management della Bologna Business School, oltre che docente nel master di Data Science. Che la figura dell'analista dei dati sia probabilmente tra le più ambite sul mercato del lavoro non è un mistero, come non lo è l'importanza sempre maggiore dei big data. E buttarsi in questo settore nel '90 era un salto nel buio: «Al Cineca lavoravamo in un laboratorio che si occupava di capire come trasformare il dato in informazione per migliorare le decisioni degli enti pubblici. Lavoravamo con grandi aziende nel pubblico e nel privato e questo ci ha permesso di avere le competenze per capire che il mercato andava in quella direzione». Insomma, il settore era appena nato, ma che ci fossero le potenzialità si intuiva: «Le aziende metabolizzavano una grande quantità di dati, ma non sapevano come sfruttarli in un'ottica di analisi — ricor-

da Ravaldi —. Le telecomunicazioni e la gdo chiedevano le competenze per trasformare i dati in informazioni. Inizialmente volevamo diventare dei consulenti di questa nuova materia, ora sviluppiamo progetti completi sulla base di esigenze complesse».

I primi clienti erano nomi del banking e della grande distribuzione organizzata, poi sono arrivate le aziende meccaniche e dell'automotive. Insieme al Comune di Bologna: «Iniziano a capire l'esigenza di andare a prendere decisioni guidate dai dati. Abbiamo un'analisi su servizi sociali e welfare, per comprendere meglio com'era fatto il Comune e com'è distribuito in termini economici e demografici».

Al municipio bolognese si sono aggiunti la Regione, alcuni ministeri, Barilla, Ducati, Coop, Luxottica e tanti altri. Gli ambiti d'intervento sono i più disparati. Di qualche anno fa è la collaborazione a un progetto per mappare le zone più interessate dalla criminalità, in

modo da migliorare la distribuzione delle forze dell'ordine sul territorio.

Per il futuro, la strada sarà sempre più quella dei big data: «È una sfida perché è un cambiamento in termini di paradigma». La mutazione investirà tutti: «Ci sono tre tipi di dati — sintetizza Ravaldi —: quelli che nascono all'interno delle organizzazioni, che si gestiscono con la business intelligence e il data warehouse; poi quelli che nascono dalle persone, che non sono solo di testo ma anche foto o video e aiutano l'azienda a capire meglio il proprio cliente; infine c'è tutto il mondo incredibile dei dati creati dalle macchine, con l'internet delle cose e l'industria 4.0». Per molti, questa rivoluzione distruggerà parecchi posti di lavoro. Ravaldi è più prudente: «Nel breve periodo non sono d'accordo, più che altro stanno cambiando le competenze. Nel lungo periodo è difficile fare previsioni».

Riccardo Rimondi

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Identikit

- Iconconsulting è nata 15 anni fa a Bologna
- L'hanno fondata Federico Ravaldi e Simone Fiocchi a 29 anni
- I primi clienti erano nomi del banking e della grande distribuzione organizzata



Industry 4.0

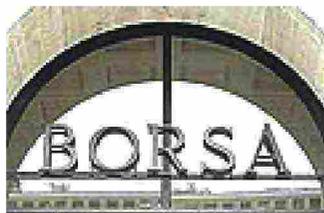
Non credo che nel breve periodo distruggerà posti di lavoro, più che altro sta cambiando le competenze

Fondatore

Federico Ravaldi ha creato Iconconsulting con Simone Fiocchi



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



Monopoli

Le quotate della via Emilia fanno felici gli azionisti con una montagna di utili

10

Le quotate della via Emilia fanno felici gli **azionisti** con una montagna di utili

Ben 21 aziende sulle 27 presenti nel listino principale distribuiranno cedole. E le coop fanno festa con Igd

di **Nicola Tedeschini**

Da Piazza Affari al West, da Milano a Wall Street, la via Emilia fa spesso e volentieri felici gli investitori. Tanti utili, lautissimi dividendi e solo raramente qualche nota stonata. Sono (almeno) 27, le società con sede tra Piacenza e Rimini e quotate sul Mercato telematico azionario che hanno chiuso il 2016 con un risultato netto positivo: si tratta, in pratica, di tre quarti della rappresentanza regionale sul principale listino milanese. A questo dato si aggiungono i riscontri in larga parte positivi provenienti dalle aziende emiliano-romagnole i cui titoli sono in contrattazione all'Aim, la piattaforma gestita da Borsa Italiana come Mtf (vedere articolo a lato). Esso in sostanza, senza voler essere troppo fedeli alla lettera della direttiva Mifid che gli Mtf introdusse, è un mercato di «secondo livello», con requi-

siti di ammissione e regolamentazioni diverse rispetto al suddetto Mta.

Ancor più, è da rimarcare la generosità delle nostre imprese presenti sul listino principale: ben 21 delle 27 società quotate che hanno chiuso lo scorso esercizio in utile distribuiranno dividendi nelle prossime settimane. Quattro delle imprese

che staccheranno la cedola fanno parte del plotone emiliano-romagnolo sul Ftse-Mib, ovvero il segmento dei titoli a maggiore capitalizzazione sul mercato meneghino: si tratta di **Bper Banca**, di **Ferrari** e delle due ammiraglie di Via Stalingrado, ovvero **Ugf** e il suo braccio assicurativo **UnipolSai**. Il quinto componente del plotone è **Yoox Net-a-Porter**, ovvero quell'autentico miracolo della new economy che, sotto la guida di **Federico Marchetti**, è divenuto un colosso mondiale dell'e-commerce. Ynap, nel 2016, pur registrando a livello consolidato profitti netti adjusted pari a 69 milioni di euro, ha visto la capogruppo andare in rosso per quasi 44 milioni, una cifra tuttavia eccezionale ed essenzialmente dovuta ai maggiori costi operativi sopportati per lo sviluppo di una piattaforma tecnologica globale. Il caso è in un certo senso «analogo» a quello della **Poligrafici Editoriale**, ma «opposto» a quello di **GasPlus**, dove invece la capogruppo ha terminato l'esercizio in utile ma il consolidato si è chiuso in perdita.

Ferrari, intanto, tiene alto, altissimo il nome del made in Emilia pure a Wall Street. L'avvio degli scambi in parallelo al Nyse, uno dei due listini azionari newyorkesi, e a Palazzo Mezzanotte, storica sede delle contrattazioni milanesi, risale all'ottobre 2015, un evento contestuale al distacco dalla casa madre

Fca ostinatamente voluto da **Sergio Marchionne**. Per il Cavallino rampante, il 2016, essendo dunque stato il primo esercizio intero dopo lo scorporo societario, ha portato nuovi, entusiasmanti record contabili. Con un fatturato in ascesa del 9% a 3,1 miliardi di euro, l'utile netto è balzato da 290 a 400 milioni, circa 120 dei quali andranno a comporre il monte dividendi. La Rossa garantirà quindi uno stacco di 63,5 centesimi lordi per ogni titolo in circolazione, contro i 46 centesimi dello scorso anno.

Davvero per poco, a inizio marzo, il gruppo emiliano al Ftse-Mib non si è arricchito, in quanto a sostituire il Monte di Paschi di Siena è stata infine Banca Generali e non **Hera**. La multiutility si è comunque ampiamente rifatta con il progetto di bilancio: utile in crescita di quasi 15 punti percentuali, a 207,3 milioni di euro, e cedola confermata a 9 centesimi. Non sono stati da meno i cugini di **Iren**, che grazie a profitti consolidati accresciuti di quasi il 50% (a 174 milioni) hanno aumentato la cedola unitaria a 0,0625 euro.

Più in generale, anche se magari non sempre celebrate tra le blue chips, le aziende emiliane sono capaci di far conoscere a fondo il proprio valore a investitori e stakeholder. Per citare solo altri due casi, il movimento mutualistico può trovare fiducia non solo nelle prestazioni delle due Unipol, ma anche nell'im-

mobiliare Grande Distribuzione. La **Igd**, a dispetto del magnate **George Soros**, il cui fondo Quantum ha venduto in marzo il pacchetto del 5% acquistato quattro anni prima, ha registrato nello scorso esercizio un utile netto di 68,33 milioni (+49,7%), e gratificherà i soci con 0,045 euro di dividendo lordo, contro gli 0,04 di un anno fa. Ciò si traduce in un rendimento di quasi il 6,5% rispetto ai prezzi del titolo di fine marzo, e dunque la partecipata di Coop Alleanza 3.0 rientra tra le dieci società maggiormente remunerative del Ftse-All Share. Altro esempio da manuale è **Ima**, che a livello di capitalizzazione risulta uno dei titoli di tutto il listino milanese più performanti dal crac di Lehman Brothers in poi. Il gioiello della packaging valley ha chiuso il 2016 con un utile netto consolidato in aumento di oltre un terzo rispetto all'esercizio precedente, a quota 93,5 milioni; la cedola, dunque, sale da 1,4 a 1,6 euro.

A parte, dunque, i casi sopracitati di Yoox, Poligrafici Editoriale e Gas Plus, sono state tre le imprese emiliano-romagnole quotate ad andare in rosso nel conto economico allo scorso 31 dicembre: si tratta di due reggiane, **Landi Renzo** e **Ceramiche Ricchetti**, e della felsinea **Monrif**, controllante della stessa Poligrafici. Il quadro delineato finora, comunque, è necessariamente incompleto, perché per conoscere i consuntivi di



quattro aziende bisognerà ancora attendere. Se infatti **Piquadro** chiude il bilancio al 31 marzo, hanno per motivi diversi rinviato l'approvazione dei dati tre realtà romagnole, ovvero **ItWay**, **Trevi** è l'ormai liquidanda Oli-data.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

400

Milioni È l'utile netto realizzato dalla Ferrari. Circa 120 milioni di questo tesoretto andrà a comporre il monte dividendi.

9

Centesimi È la cedola confermata dalla multiutility Hera, a fronte di orofitti netti pari a 207,3 milioni, in crescita del 15%

1,6

Euro È il dividendo per azione che staccherà la Ima di **Alberto Vacchi**, forte di un utile di 93,5 milioni, Nel 2016 la cedola era 1,4 euro



Istituzione Palazzo Mezzanotte a Milano, sede della Borsa



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Piccole e medie

Sull'Aim emiliane brave, ma prudenti
Solo la Romagna fa piovere dividendi

Prosperose, ma prudenti. Le aziende emiliano-romagnole quotate all'Aim hanno appena diffuso una tornata di bilanci forieri di risultati netti nella maggior parte dei casi con il segno più.

Tuttavia, solo le due rappresentanti della Romagna, operanti a vario titolo nell'universo energetico, staccheranno il dividendo. A fronte di ricavi in calo rispetto al 2015, **Rosetti Marino**, una big del distretto ravennate dell'Oil&Gas, si è mantenuta in utile (1,75 milioni di euro il consolidato, 2,46 milioni la capogruppo) e gratificherà con 30 centesimi di cedola tutti i 3,8 milioni di azioni aventi diritto. Il cda della cesenate **Plt**, che spazia dalla produzione con fonti rinnovabili alle consulenze per il risparmio energetico, elargirà 0,1003 euro per ognuno degli oltre 23,9 milioni di titoli in circolazione. Plt ha infatti più che raddoppiato in un anno sia il valore della produzione, salito a 97,1 milioni, sia lo stesso utile (8,2 milioni, 14,2 per la capogruppo).

Nel 2016, il contingente regionale all'Aim ha subito l'uscita novembrina della ferrarese **Mobyt**, anticipata da due ingressi targati Modena: **Energica Motor Company**, che ora ha rinviato al 28 aprile la diffusione del consuntivo, per meri

motivi tecnici; e **Siti-B&T Group**. Il cda di quest'ultima, i cui macchinari per ceramica hanno prodotto lo scorso anno un utile di 3,2 milioni (9,7 nel consolidato), proporrà all'assemblea di destinare l'intera cifra a riserva. La prudenza domina anche a Correggio: **Mo-**

Energia
Rosetti Marino
gratificherà
con 30 centesimi,
Plt con 0,1003 euro

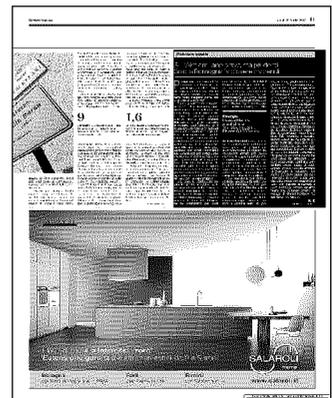
delleria Brambilla terrà in casa i 415mila euro di profitti, che sono quasi pari a quelli del 2015 nonostante gli ingenti investimenti attuati per incrementare la capacità produttiva; e soprattutto nonostante «un primo semestre 2016 nel quale (...) ha regnato l'incertezza conseguente al caso Dieseltgate», come spiega l'amministratore delegato Gabriele Bonfiglioli.

Non staccherà poi cedole, sebbene anch'essa in utile, **Polygrafici Printing** (vedere articolo a lato). Per **Bio-On**, player delle bio-plastiche con sede a San Giorgio di Piano, il calo dei principali indicatori, con l'utile netto di gruppo sceso da 3 milioni a 400mila euro, si pro-

spetta come assolutamente incidentale. «Un contratto multi-licenza del valore complessivo di 55 milioni di euro con una multinazionale leader nel proprio settore è stato acquisito a dicembre e gli effetti non si sono potuti rilevare sul bilancio 2016», spiega una nota. All'orizzonte, con il nuovo piano industriale triennale, vi è «la concessione di nuove licenze e studi», da convertire in una risalita dei ricavi: le credenziali con cui Bio-On conferma l'intenzione di saltare di listino, entro la fine di quest'anno, verso l'Mta-Star. Tale obiettivo è notoriamente condiviso da **Expert System**, perla rara della new economy modenese: nel suo ultimo consolidato, il rosso è salito da 3,3 a 8,5 milioni, cifra tuttavia generata essenzialmente dai sostanziosi investimenti e da costi eccezionali legati alle controllate estere. Entro il 2018, Expert System intende arrivare al pareggio di bilancio; allo stesso obiettivo punta già nell'esercizio in corso la sua concittadina **Primi sui Motori** (nel 2016 con perdita dimezzata a 3,07 milioni), ovvero un'altra realtà che, in modo diverso, si occupa di digital business fin dal tardo XX secolo.

N. T.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Sansavini, l'uomo che salva le cliniche

«Da 50 anni lotto per la sanità privata»

Ecco come ha fatto un centralista di 18 anni, diploma di ragioniere alle scuole serali, a fondare un impero della salute, con 50 strutture in Italia e in Europa. «Nel 1975 il consorzio sanitario di Lugo voleva chiudere Villa Maria, per trasformarla nella sua sede. La guerra si è chiusa solo con la riforma. Il segreto? Puntare sull'alta specialità».

«Ho creato la cardiocirurgia privata, invitando tutti i luminari internazionali. Ho lottato contro la politica che voleva farli chiudere. Ero l'unico ad avere un progetto, perciò ho vinto».

ETTORE SANSAVINI
Presidente GVM

Pino Di Blasio
a COTIGNOLA (Ravenna)

LA PRIMA affermazione apodittica di Ettore Sansavini è «in Italia non ti perdonano di avere successo». Cinque secondi che fanno da cornice a due ore di domande e risposte. È al racconto dettagliato di come ha fatto un centralista di 18 anni, assunto in una clinica di Forlì, diplomatosi ragioniere nelle scuole serali, a dare vita al secondo gruppo italiano della sanità privata, con 30 cliniche in 9 regioni, ospedali e poliambulatori all'estero, 3.300 posti letto e 630 milioni di fatturato.

«Non riesco a togliermi dalla testa - è la partenza della *Sansavini story* - una frase che Serafino Ferruzzi disse negli anni '70 seduto a un bar con altre 15 persone, tra cui Raul Gardini. «Lavorate e state zitti», detta in dialetto romagnolo. Allora non sapevo bene chi fosse Ferruzzi; quando lo scoprii, le sue parole diventarono un mantra».

Per questo lei rilascia poche interviste?

«Io preferisco far parlare i fatti. Anche perché guadagnare nella sanità, settore delicato, attira sospetti e accuse. Siamo un Paese cattolico, il successo non è tollerato. Il privato è visto come uno sfruttatore della salute altrui».

È stato lei a inventare la formula del rapporto fra sanità privata e pubblica?

«Prima, mi lasci dire che in Italia

la sanità pubblica funziona; siamo noi che la denigriamo. La sanità non si paga, per questo i cittadini non le danno il giusto peso. Se confrontiamo la spesa della sanità e i risultati, l'Italia è ai primi posti al mondo».

Allora perché il privato ha tanto spazio?

«La sanità privata incide più o meno sul 2,5% del Pil, 40 miliardi. Ma in questa cifra non è compresa la fetta dell'accreditamento, che varia da regione a regione».

Torniamo alla sua trovata.

«Io ho anticipato l'accreditamento, già negli anni '70. Ho preso spunto dagli americani, ho chiesto tariffe fisse per ogni prestazione, in modo che il paziente non avesse sorprese. E dal 1978, anno del primo accordo pubblico-privato in Italia tra Villa Maria e il reparto di cardiocirurgia di Parma, il meccanismo ha fatto da bussola per la riforma».

Tutto è cominciato qui, a Villa Maria?

«No, a Forlì negli anni '60. Un piccolo ospedale dove facevo il centralista. Mi inventai manager alla morte del proprietario e della madre, ero l'unico che poteva salvare i posti di lavoro. Firmai accordi con le mutue, fissai tariffe scontate per le prestazioni».

Un bel salto di carriera, il primo di una lunga serie...

«Sì, perché quando nel 1973 fui assunto come direttore generale nella prima clinica privata di Cotignola, io misi due condizioni ai pro-

prietari. «Voglio comandare io e voglio diventare socio con la possibilità di crescere». Volevo creare una rete di cliniche private dove fare interventi complessi. Investii la liquidazione di 3 milioni e mezzo di lire nel capitale, diviso tra un centinaio di soci».

Riusci a fare utili?

«Il primo anno firmai convenzioni con tutte le mutue, nel 1974 chiusi il bilancio in utile. Poi cominciai la guerra con i Comuni. Lugo fu scelta tra le quattro sedi in Italia dei consorzi della sanità. Ci tolsi tutte le convenzioni con le mutue, il presidente del consorzio dichiarò che Villa Maria doveva chiudere e diventare la sede del consorzio. Eravamo il nemico da abbattere, in una zona in cui c'erano 7 ospedali pubblici. Chiesero ai nostri dipendenti di licenziarsi».

Se lei è qui a raccontarla, la guerra l'hanno persa loro.

«È durata 15 anni, fino all'accordo del 1988 con le Usl. È stata dura, tra assemblee infuocate e ritorsioni sindacali. Dovetti rimpiazzare i mutuatati con i pazienti libici».

Con i libici?

«Già. Mi appostai davanti alla sede dell'ambasciata di Tripoli a Roma, l'ambasciatore mi ricevette dopo giorni. E io lo convinsi che potevo curare i suoi connazionali a tariffe agevolate. Così cominciarono ad arrivare decine di libici a Villa Maria. Sono stato l'unico pagato regolarmente dall'ambasciata».

Ma come ha fatto un socio di minoranza a prendersi la società?

«Ci vorrebbe un'ora per raccontarlo (e Sansavini se la prende, rivelando passaggi di azioni e patti parasociali violati ndr). Un padre di uno dei soci disse: «Non date corda a Sansavini, altrimenti comanderà lui». Non volevano cedermi le azioni. Ad un certo punto arrivò Pasotti da Bologna, dicendomi

VILLA MARIA LA CULLA DEL GRUPPO

Ettore Sansavini, 73 anni, presidente e fondatore del gruppo GVM, una holding di cliniche private, poliambulatori, residenze assistite e complessi termali. Tutto cominciò nella clinica di Cotignola

che era lui il nuovo padrone. Come finì? Che, tramite società ad hoc, rastrellai le azioni che i soci cedevano per paura. Ho preso la maggioranza con prestiti di banche e di investitori, e un coraggio suicida».

Strategie da squalo...

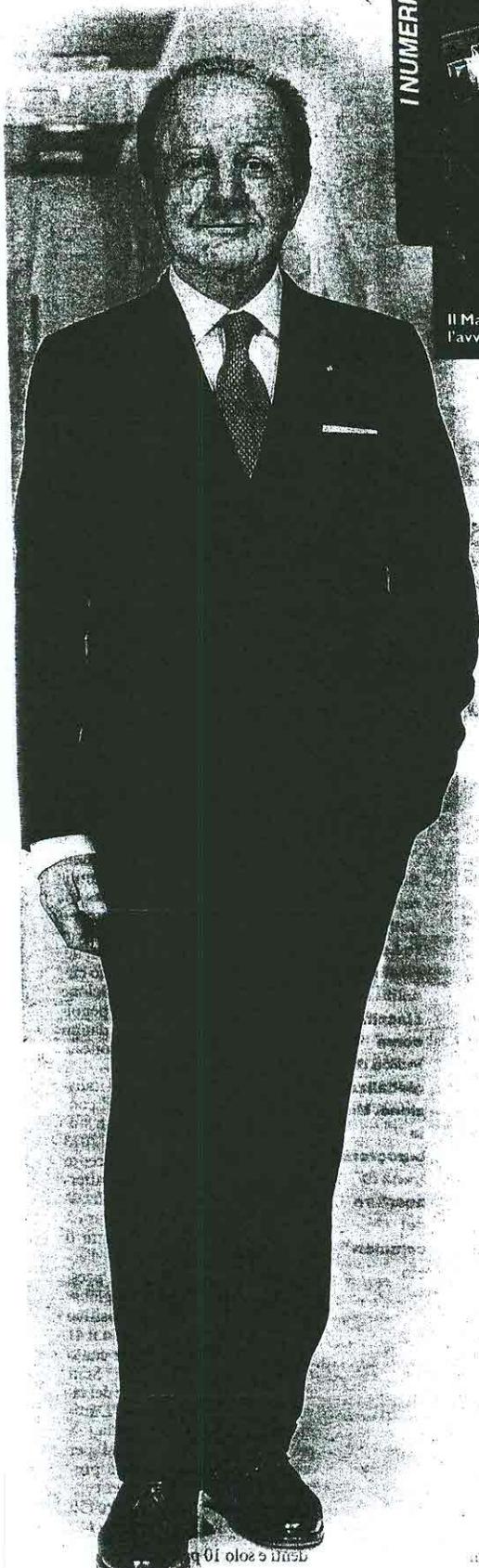
«Io ero l'unico che aveva un progetto. Ho creato la cardiocirurgia privata e oggi nelle cliniche del gruppo si fa il 14% degli interventi cardiocirurgici d'Italia. Qui sono passati tutti i luminari, da Yacoub a Carpentier, fino a Byork, l'inventore della valvola cardiaca. Gli altri non guardavano lontano».

Come ha creato da una clinica un gruppo così grande?

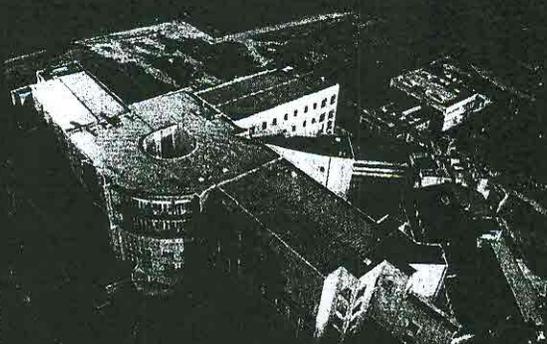
«Prima comprai Villa Maria Beatrice a Firenze, facendo un accordo con Gaetano Azzolina, e poi una clinica a Torino, per una miseria. Le rimisi in sesto in poco tempo, sempre con la stessa formula dell'alta specialità e degli interventi complessi. Dal 1985 ad oggi è stato un continuo; affari fortunati come le apparecchiature del gruppo americano Danete, che valevano 30 miliardi di lire, comprate per un paio di miliardi dal fallimento. Altre cliniche in dissesto, entrate nel gruppo e diventate gioielli. Dal 1996 ad oggi abbiamo comprato una struttura all'anno».

Non ha sbattuto contro la politica o contro i giudici?

«La guerra con il consorzio è stata contro la politica. E per quanto riguarda le inchieste, ricordo ancora quando un pm spedì investigatori della polizia giudiziaria in ogni parte d'Italia, convinto che io pagassi i medici per far ricoverare i loro pazienti a Villa Maria. Non trovò nulla. Io non sono un rottamatore, mi considero un risanatore. Salvo aziende sull'orlo del crac e mi vanto di non aver mai licenziato nessuno. Nemmeno quando la politica mi lasciò con 120 dipendenti e solo 10 pazienti».



NUMERI



Il Maria Cecilia Hospital a Cotignola, la clinica da dove è partita l'avventura del Gruppo Villa Maria. Fu inaugurata il 21 ottobre 1973

Il Gruppo Villa Maria ha 19 strutture sanitarie accreditate, 12 strutture private, 17 strutture sanitarie in Europa, 3 residenze assistite, un centro termale accreditato e 114 Gvm point

Il fatturato aggregato del gruppo nel 2016 è stato di circa 600 milioni di euro, la previsione per il 2017 è di toccare quota 630 milioni. La parte estera, con Parigi soprattutto, è al 12%

Il numero complessivo degli occupati nel gruppo GVM è di 7.315 persone. Ci sono anche società di servizi nella holding, oltre a società di gestione del complesso termale

«Un'offerta per comprare lo leo Beffa toscana su Villa Ragionieri Rilancerò le terme di Castrocaro»

«Nella guerra per rilevare l'istituto oncologico di Veronesi e il Monzino aspetto le scelte del consiglio. A Firenze un'asta dal finale assurdo».

di COTIGNOLA (Ravenna)

IL SUO rammarico è di non essere riuscito a conquistare Milano, ad aumentare il bacino delle sue cliniche, rilevando centri di eccellenza come il San Raffaele. E adesso che a Milano si gioca la battaglia per i poli di Umberto Veronesi, l'Istituto Europeo di Oncologia e il centro cardiologico Monzino, con l'offerta dell'Humanitas di e Rocca e del gruppo San Donato della famiglia Rotelli respinta dal consiglio d'amministrazione del centro, Ettore Sansavini non si rassegna di stare alla finestra.

«Non sono un semplice spettatore - rivela - perché anch'io ho presentato un'offerta. Non è una questione di soldi, dei 300 milioni offerti da Humanitas e San Donato, ma di far restare Milano al centro del panorama scientifico e dell'assistenza sanitaria internazionale. Il gruppo Gvm ha alte specialità in cardiocirurgia, nel trattamento del piede diabetico e in altre cure complesse, ma nell'oncologia ha specialità limitate. E a Milano non abbiamo tanti posti letto. Rocca e Rotelli puntano ai poli di Veronesi non per farli crescere, ma per inserirli nei loro gruppi. Noi faremmo dello leo la nostra punta di diamante nell'oncologia».

Sfida altri giganti, adesso? E poi Mediobanca e cda hanno già messo il veto...

«Il gruppo San Donato fattura più del doppio di Gvm, Humanitas è allo stesso livello. Per ora c'è il no del consiglio, noi aspettiamo».

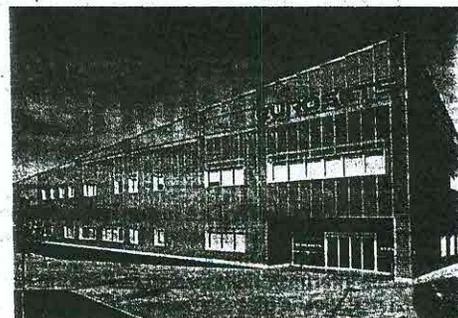
Con la Toscana non ha avuto fortuna, Villa Ragionieri le è sfuggita...

«Non mi ci faccia pensare. Stavo firmando il contratto per due volte, prima con Fonsai anni fa, e poi con Unipol, ma la Regione si è messa di traverso, ha voluto il polo oncologico pubblico. So che è tutto fermo, che stanno discutendo tra Toscana e Unipol sui 37 milioni e su altri aspetti del problema. Tutto questo mentre macchinari complessi invecchiano. E dire che io ragionavo su 60 milioni di investimento. Ma con la Regione Toscana il dialogo è difficile, anche per le altre nostre cliniche».

Non può dedicarsi alle Terme di Castrocaro, ora che le ha comprate?

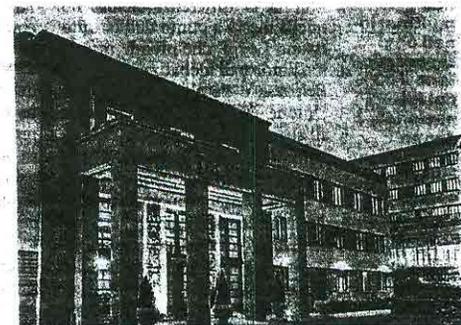
«Gestiamo le Terme da 12 anni, come soci di minoranza. Da gennaio siamo diventati proprietari al 59%, Regione e Comune sono rimasti nell'azionariato. Noi rilanceremo Castrocaro, investiremo soprattutto nelle terme e nella salute con l'acqua e con i fanghi. Il benessere viene dopo, le cure termali sono prima di tutto un affare sanitario».

Pino Di Blasio



Una rete capillare anche all'estero

Sono 17 le strutture sanitarie che il Gruppo Villa Maria ha aperto all'estero. Le due più importanti sono a Parigi, e fanno più fatturati. Ci sono centri in Albania, Russia e una decina in Polonia. Oltre a grandi progetti in Arabia e Cina.



La scommessa su acqua e fanghi

A gennaio 2017 la maggioranza azionaria delle Terme di Castrocaro è passata al gruppo Gvm, salito al 59%, con le quote di minoranza rimaste in mano pubblica. Con un investimento iniziale di 10 milioni di euro, Sansavini punta a rilanciare il complesso dopo lavori di ristrutturazione.



Cespim, filo diretto Italia-Germania «Cerchiamo manager anche a tempo L'industria 4.0 cambierà tutto»

**Lo studio modenese a caccia di personale in entrambi i paesi
«Grandi aziende emiliano-romagnole hanno acquisito società tedesche
Industria 4.0 sarà una rivoluzione»**

Giuseppe Catapano
di MODENA

LE INTUZIONI non gli sono mai mancate. Perché l'idea giusta, nel settore del *recruitment*, può fare la differenza. Osvaldo Gorini lo sa bene. E non a caso da corso Canalchiaro a Modena, lì dove ha sede lo studio Cespim da lui fondato e diretto, partono ricerche di personale per l'Italia ed Europa. In un mondo globale, funziona così: ci sono aziende multinazionali che hanno bisogno di risorse sempre più preparate, specializzate e competenti, nel contesto in cui la disponibilità ai trasferimenti internazionali diventa requisito fondamentale.

Un esempio: «Importanti realtà emiliano-romagnole - osserva Gorini - hanno acquisito società industriali tedesche. Questo ha determinato un'ulteriore attenzione al reclutamento di risorse umane operative in Germania e in sedi italiane». Ecco perché lo studio Cespim ha attivato una ricerca che si sta sviluppando in entrambi i paesi. Non senza problemi: non è sem-

plice trovare un italiano che parli tedesco, magari disponibile al trasferimento in Germania, o viceversa un tedesco che scelga di vivere e lavorare in Italia. «Altri ostacoli? I candidati tedeschi sono molto diffidenti e tengono molto alla privacy, per cui vogliono essere contattati in orari particolari. E poi si fidano poco degli italiani: per questo il lavoro diventa particolarmente raffinato nell'avvicinamento e nelle definizioni contrattuali».

CESPIM sta cercando soprattutto country manager «per un'importante azienda italiana nel settore delle macchine automatiche», controller per la filiale tedesca «di una realtà attiva nel settore della meccanica», responsabile controllo di gestione nelle vicinanze del lago di Costanza per un'azienda della logistica e dei trasporti, responsabile di filiale settore macchine automatiche, progettista meccanico nella movimentazione e automazione, viceresponsabile commerciale nello stabilimento di Lugano per gruppo di macchine automatiche. «Più s'innalzano le competenze - osserva Gorini - più diventa difficile individuare la persona giusta. Il nostro lavoro è cambiato molto nel corso degli anni, le variabili di cui discutere con candidati e aziende sono molteplici, bisogna aggiornarsi continuamente e stare al passo dei tempi. Cercando di avere le intuizioni giuste». Come 'Rent a manager', servizio attivo dal 1991 rivolto ai manager che in-

tendono valutare un inserimento nel mondo del lavoro a termine. Un manager in affitto, in sostanza. «Le caratteristiche fondamentali di un buon manager - spiega Gorini - sono la conoscenza dell'inglese a livello elevato e di almeno un'altra lingua straniera, una spiccata capacità di negoziazione e una cultura tecnica».

E ancora, «Back to Italy»: il progetto di Cespim nasce per agevolare il rientro in Italia «di professionalità interessanti per il mercato del lavoro approfittando delle agevolazioni fiscali inserite nella legge di Bilancio 2017. Il servizio si realizza attraverso assistenza di consulenti del lavoro, assistenza contrattuale in caso di definizioni, analisi delle opportunità professionali e un collegamento costante via Skype».

L'ULTIMA idea, tutta da concretizzare, nasce dalla difficoltà nel reperire certe figure professionali, a partire dagli ingegneri. «Un po' come succede nel calcio - aggiunge il numero uno di Cespim - si potrebbe pensare di acquisire il 'cartellino' di un ragazzo a due anni dalla laurea. Lo accompagneremo poi noi nel mondo del lavoro, ovviamente con il benessere della famiglia. Sto cercando di capire se ci sono le premesse per impostare un discorso di questo tipo». Men-tre il futuro riserva altre 'sorprese'. «Industria 4.0 sarà una rivoluzione copernicana, perché cambieranno anche le competenze richieste. Siamo già al lavoro per intercettare i nuovi bisogni».

La prima idea: affittare risorse

'Rent a manager' è uno dei servizi di Cespim: è attivo dal 1991, rivolto ai manager che intendono valutare un inserimento nel mondo del lavoro a termine

Il rientro dei cervelli in fuga

'Back to Italy' nasce per agevolare il rientro in Italia «di professionalità interessanti approfittando delle agevolazioni fiscali della legge di Bilancio»



Giovani da accompagnare

«Si potrebbe pensare di acquisire il 'cartellino' di un ragazzo a due anni dalla laurea - spiega Gorini - per accompagnarlo nel mondo del lavoro»

**LA GUIDA
E OSVALDO
GORINI**
Osvaldo Gorini, fondatore e guida dello studio Modenese Cespim (foto a destra), da oltre 35 anni si occupa di ricerca del personale



CONFINDUSTRIA
Emilia-Romagna

L'OSSERVATORIO

**Infojobs conferma:
«Le aziende stanno
assumendo di più»**

■ BOLOGNA

L'EMILIA-ROMAGNA è la seconda regione d'Italia per offerte di lavoro nel 2016. Il dato è fornito dall'Osservatorio InfoJobs sul mercato del lavoro 2016, che precisa: «L'anno scorso le offerte di lavoro in Emilia Romagna sono aumentate del 21,3% rispetto al 2015. Tra le province più attive, Bologna mantiene lo scettro di capofila regionale anche nel 2016, concentrando il 29,6% dell'offerta regionale, seguita da Modena (19% del totale), che fa registrare l'aumento più consistente (+36,5%), e da Parma con una quota del 13,4%. Seguono le province di Reggio Emilia (12,1%), Forlì-Cesena (6,6%), Ravenna (5,4%), Piacenza e Ferrara (entrambe 5%) e Rimini (3,8%)».

Dall'indagine risulta che anche nel corso del 2016 le imprese italiane hanno proseguito i piani di assunzione iniziati negli anni precedenti, «seppure con un rallentamento rispetto ad un 2015 probabilmente favorito dal Jobs Act». A guidare la classifica dei settori più dinamici «si conferma consulenza manageriale e revisione, che concentra il 34,9% delle offerte di lavoro in regione. Il podio viene completato da telecomunicazioni con il 13,2% e da commercio, distribuzione e grande distribuzione - Gdo con il 9,4%. Seguono i settori servizi ambientali, in forte crescita rispetto al 2015 e che arriva a rappresentare il 7,7% degli annunci e Ict con il 5,9%». I dati dell'Osservatorio InfoJobs sulle le categorie più ricercate, mostrano che il settore manifatturiero, produzione e qualità mantiene la testa della classifica regionale, con il 27,4% delle offerte di lavoro in Emilia Romagna. Seguono a distanza il settore vendite (10,6%), amministrazione e contabilità (8,6%), commercio al dettaglio, Gdo e retail (8,4%) e ingegneria con il 7,6% che chiude la Top 5.

EVA Maggioni, *head of field sales & customer service* di InfoJobs evidenzia: «Il nostro punto di osservazione privilegiato sulle dinamiche tra domanda e offerta di lavoro ci consente di essere fiduciosi su un buon andamento del mercato del lavoro anche nel 2017 e di prevedere che le ricerche saranno sempre più indirizzate verso profili con caratteristiche di flessibilità e innovazione: questi talenti sono fondamentali per l'evoluzione ed il successo delle aziende in uno scenario estremamente competitivo». E fa notare che intanto «il Jobs Act ha dato un impulso significativo all'apertura di nuove posizioni in azienda, ma è fondamentale che le riforme sul diritto del lavoro proseguano».

10 APR. 2017

economia

Il Resto del Carlino LA NAZIONE IL GIORNO

**CONFINDUSTRIA****Incontro su aziende
e lavoro futuro**

DOMANI alle 14.30, alla sala del Refettorio dei Musei San Domenico, incontro a cura di Confindustria Forlì-Cesena sul tema «Orizzonte 2030-Competenze del futuro e persone al centro». Interverrà il presidente di Piccola Industria Confindustria Alberto Baban. Per partecipare, tel. 0543. 727701 o e-mail a Unindustria Fc.



Peso: 3%



CONVEGNO

Industriali a 'lezione' di turismo

GLI INDUSTRIALI a convegno sul turismo oggi a Rimini, con la quarta tappa di *Federturismo on tour*. L'iniziativa fa parte del ciclo d'incontri che la **Confindustria** sta organizzando in tutta l'Italia per parlare dei nuovi progetti legato al turismo sostenibile, delle norme regionali del settore e delle imposte sulle imprese turistiche. A introdurre l'incontro, che inizierà alle 14,30 presso la sede di **Confindustria** Romagna, sarà Giuseppe Costa, l'imprenditore dei parchi del gruppo Costa nonché presidente della sezione turismo degli industriali. Seguiranno gli interventi di Antonio Barreca (direttore generale di Federturismo), Franco Vernassa (consulente fiscale), Matteo Nevi (responsabile per le relazioni industriali per la federazione), Barbara Casillo (alla guida dall'associazione italiana **Confindustria** Alberghi) e Italo Candoni (vice direttore di **Confindustria** Veneto).



Giuseppe Costa,
re dei parchi tematici



Peso: 12%

Rassegna Stampa

10-04-2017

CONFINDUSTRIA

L'ECONOMIA	10/04/2017	30	Lusso e start up ma che fatica ripartire <i>Sergio Bocconi</i>	3
L'ECONOMIA	10/04/2017	10	Energia e banche quanto vale la cassa depositi <i>Alessandra Puato</i>	5
CORRIERE DELLA SERA	10/04/2017	23	Intervista a Luigi Abete - Un palazzo di scrivanie condivise la banca cambia ma resta a Roma <i>Sergio Rizzo</i>	9
FATTO QUOTIDIANO	10/04/2017	2	Intervista a Domenico De Masi - " Adesso M5S scelga da che parte stare " <i>Stefano Caselli</i>	11

RELAZIONI INDUSTRIALI

SOLE 24 ORE	10/04/2017	10	I nuovi trend cambiano le priorità nelle aziende <i>Enrico Netti</i>	12
SOLE 24 ORE	10/04/2017	16	L'incentivo migliore è quello sulle persone = L'incentivo migliore è sulle persone <i>Franco Gallo</i>	13
SOLE 24 ORE	10/04/2017	16	Formazione, il primo investimento <i>Gabriele Fava</i>	15
SOLE 24 ORE	10/04/2017	23	Su produttività e welfare serve sempre un'intesa <i>Redazione</i>	16
ITALIA OGGI SETTE	10/04/2017	16	È responsabilità solidale bis <i>Daniele Cirioli</i>	17

POLITICA INDUSTRIALE

SOLE 24 ORE	10/04/2017	7	Redditi d'Europa: regioni italiane fuori dal gruppo delle migliori = Redditi e regioni Ue: Italia fuori dalla top 20 <i>Micaela Cappellini</i>	19
SOLE 24 ORE	10/04/2017	7	La partita dei fondi strutturali dopo il 2020 <i>Giuseppe Chiellino</i>	21
SOLE 24 ORE	10/04/2017	26	Nodo da 900 milioni su Province e Città = Incognita da 900 milioni su Province e Città <i>Gianni Trovati</i>	22
SOLE 24 ORE	10/04/2017	26	Fondo investimenti e imposte autonome per partire davvero <i>Veronica Nicotra</i>	24

EDITORIALI

SOLE 24 ORE	10/04/2017	3	Editoriale - Labirinto di regole che crea iniquità = Labirinto di regole che crea iniquità <i>Salvatore Padula</i>	25
-------------	------------	---	---	----

ECONOMIA E FINANZA

MESSAGGERO	10/04/2017	9	Slitta la manovra governo a caccia di 800 milioni = Manovra, il governo cerca 800 milioni <i>Luca Cifoni</i>	27
L'ECONOMIA	10/04/2017	59	Automazione, serve una cultura 4.0 <i>Andrea Salvadoti</i>	29
L'ECONOMIA	10/04/2017	21	Il Def? una cambiale per il governo <i>Francesco Daveri</i>	30

FISCO

SOLE 24 ORE	10/04/2017	23	Super ammortamento per gli impianti <i>Tiziano Marco Mariani Morachioli</i>	31
-------------	------------	----	--	----

EDUCATION

REPUBBLICA	10/04/2017	31	Diamo valore al territorio <i>Redazione</i>	32
------------	------------	----	--	----

CONFRONTI

**Redditi d'Europa:
regioni italiane
fuori dal gruppo
delle migliori**

Micaela Cappellini ▶ pagina 7

▶ focus di Giuseppe Chiellino

I conti delle famiglie
IL POTERE D'ACQUISTO IN EUROPA**Al vertice**

La City di Londra è l'area più ricca in assoluto: in Italia vince Bolzano, Amburgo in Germania

Le più povere

I Paesi dell'Est sono nelle ultime posizioni ma Praga e Bucarest battono la Lombardia

Redditi e regioni Ue: Italia fuori dalla top 20

Calabria e Sicilia sui livelli della Macedonia

Micaela Cappellini

■ Osijek è una cittadina da 108mila abitanti nell'entroterra della Croazia ed è il quarto centro più grande del Paese. Rappresenta il cuore agricolo di una nazione che ha una disoccupazione al 17,8% e conta su un Pil di 58 miliardi di dollari, un ventisettesimo di quello italiano. La Croazia è entrata nella Ue meno di quattro anni fa e il reddito medio dei suoi abitanti è di 16.700 euro all'anno: quello degli italiani è di 27.800. Perché ci interessa tanto Osijek, la sua disoccupazione, il suo potere d'acquisto? Perché chi oggi vive in Calabria può contare esattamente sulla stessa ricchezza di chi abita in questa cittadina croata.

Benvenuti nell'Unione europea a multi-velocità. Altro che spaccatura tra Paesi del Nord e Paesi mediterranei. La frammentazione dentro l'Unione è molto più trasversale. Capita così che un siciliano sia molto più vicino a un greco macedone o a un contadino magiaro che non a un italiano della Lombardia. Il quale, peraltro, a sua volta è più lontano di quanto non creda

da chi lavora nella City di Londra o nel centro nevralgico della finanza tedesca, Francoforte.

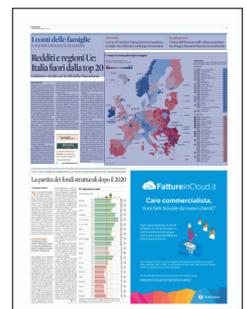
I dati sulla ricchezza degli europei, regione per regione, arrivano da Eurostat e sono calcolati a parità di potere d'acquisto, per essere effettivamente comparabili fra loro. A chi possono essere paragonate le regioni italiane? L'area più ricca, cioè la provincia autonoma di Bolzano, conta su una ricchezza procapite di 42.400 euro all'anno ed è 23esima nella classifica di tutte le regioni europee: praticamente allo stesso livello dell'austriaca Salisburgo e dell'olandese Groningen, polo culturale tra i più vivi dei Paesi Bassi del Nord.

Della Lombardia si è detto: con 36.600 euro di ricchezza procapite, se la guardiamo rispetto alla Gran Bretagna è più simile alla contea del Cheshire, non lontano da Liverpool, che alla capitale Londra, dove il reddito procapite supera i 167mila euro all'anno, la cifra più alta di tutta l'Unione europea almeno fino a quando la Brexit non si sarà compiuta. Anche rispetto alla Germa-

nia la Lombardia non vale quanto la testa di serie - Amburgo, con 59.500 euro - ma piuttosto quanto la Bassa Franconia, oppure la Svevia.

Tra i 35 e i 30mila euro ci sono sei regioni italiane: Valle d'Aosta, Veneto, Liguria, Emilia Romagna, Lazio e Toscana. Chi vive qui ha una qualità della vita simile ai tedeschi di Hannover, agli inglesi di Bristol e ai catalani di Barcellona, ma anche ai polacchi di Mazowieckie, prima città del Paese a comparire nella classifica.

Piemonte, Friuli-Venezia Giulia, Umbria, Marche e Abruzzo sono tutte nella fascia 29-25mila euro all'anno. Per loro, il corrispettivo sono la spagnola Rioja, nel Nord del Paese, oppure l'Alsazia francese, ma anche aree decisamente più povere come l'Attica, che ospita la capitale greca Atene, o il Brandeburgo, che un tempo faceva parte della



Peso: 1-1%, 7-42%

Germania dell'Est, oppure ancora la regione slovena di Zahodna, quella immediatamente alle spalle di Udine e Trieste.

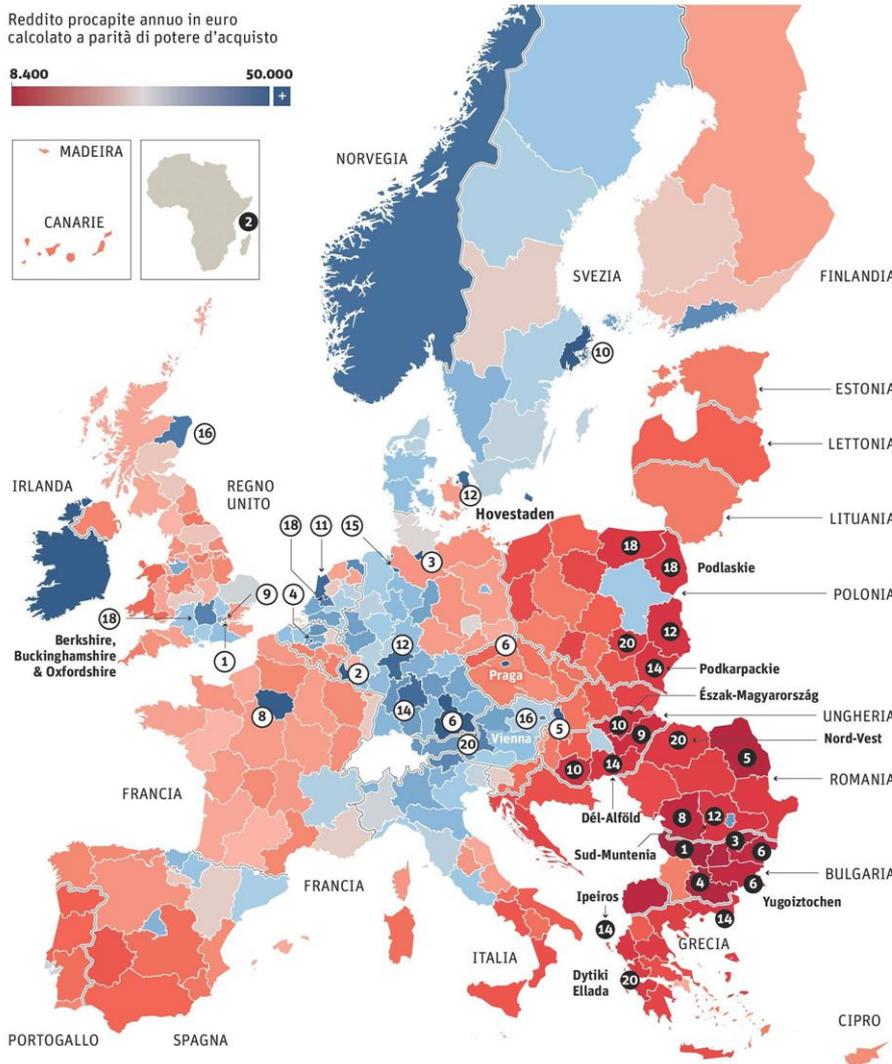
Ma se scendiamo al di sotto dei 20mila euro annui di reddito procapite, allora i paragoni con le aree più decentrate dell'Est Europasi fanno più stringenti. Con 18.200 euro di ricchezza media un pugliese se la gioca alla pari con un macedone e con un abitante della regione di Se-

verozapad, profondo Nord della Repubblica ceca. Mentre Campania e Sicilia, entrambe con 17.600 euro medi, possono contare sulla stessa ricchezza degli abitanti della Lettonia centrale o della pusza ungherese. Senza contare tutte le regioni della cosiddetta Europa emergente che non solo alla Sicilia e alla Campania, ma anche alla

Lombardia bagnano il naso: come Praga, dove la ricchezza media annua è di 51.400 euro, mentre a Bucarest è di 39.400.

La mappa e il ranking delle migliori e peggiori

Reddito procapite annuo in euro calcolato a parità di potere d'acquisto



Fonte: Eurostat

TOPS & FLOPS

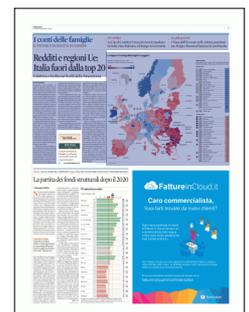
Le 20 regioni più ricche e le 20 più povere della Ue. Reddito procapite medio annuo di tutta la Ue=100

Le più ricche

1	GBR	Inner London-West	580
2	LUS	Lussemburgo	264
3	GER	Amburgo	206
4	BEL	Bruxelles-Cap.	205
5	SLK	Regione di Bratislava	188
6	R.CE	Praga	178
-	GER	Oberbayern	178
8	FRA	Île de France	176
9	GBR	Inner London-East	175
10	SVE	Stoccolma	174
11	OLA	Olanda del nord	164
12	GER	Darmstadt	163
-	DAN	Hovedstaden	163
14	GER	Stoccarda	162
15	GER	Brema	159
16	GBR	Scozia nord-orientale	155
-	AUT	Vienna	155
18	OLA	Utrecht	150
-	GBR	Berkshire, Buckinghamshire & Oxfordshire	150
20	AUT	Salisburgo	150

Le più povere

1	BUL	Severozapaden	29
2	FRA	Mayotte	32
3	BUL	Severen centrale	33
4	BUL	Yuzhen centrale	33
5	ROM	Nord-Est	34
6	BUL	Severoiztochen	39
-	BUL	Yugoiztochen	39
8	ROM	Sud-Vest Oltenia	40
9	UNG	Észak-Alföld	43
10	UNG	Dél-Dunántúl	45
-	UNG	Észak-Magyarország	45
12	POL	Lubelskie	47
-	ROM	Sud-Muntenia	47
14	GRE	Anatoliki Makedonia, Thraki	48
-	UNG	Dél-Alföld	48
-	GRE	Ipeiros	48
-	POL	Podkarpackie	48
18	POL	Warmińsko-Mazurskie	49
-	POL	Podlaskie	49
20	POL	Świętokrzyskie	50
-	GRE	Dytiki Ellada	50
-	ROM	Nord-Vest	50



Peso: 1-1%,7-42%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

061-142-080

FOCUS. ITALIA TIMIDA NEL CONFRONTO SULLA POLITICA DI COESIONE IN VISTA DEL PROSSIMO BILANCIO

La partita dei fondi strutturali dopo il 2020

di **Giuseppe Chiellino**

Nessuna regione italiana può esultare. I dati Eurostat sulla ricchezza regionale in termini di Pil procapite a parità di potere d'acquisto restituiscono l'immagine di un Paese in lento ma inesorabile declino, che si allontana dalle aree più ricche e più dinamiche dell'Unione. Il quadro è ancora più desolante al Sud. In base ai dati delle ultime quattro rilevazioni di Eurostat, dal 2012 al 2015, tutte le regioni italiane hanno indietreggiato (vedi anche grafico a fianco), portando il dato nazionale sotto la media europea (96). A fine 2015 tutte le regioni stavano peggio rispetto a quattro anni prima. Fa eccezione la Basilicata che non solo non ha perso terreno ma è riuscita a crescere un po' grazie soprattutto all'effetto Jeep Renegade dello stabilimento Fca di Melfi, restando comunque sotto il 75% della media europea, soglia che separa le regioni povere ("me-

no sviluppate" secondo la nomenclatura ufficiale) da quelle considerate "in transizione", a metà del guado. Non è una soglia simbolica quella del 75%. Di essa, infatti, si tiene conto nella distribuzione dei fondi strutturali europei, ogni sette anni. Chi sta sotto riceve la fetta più grossa delle risorse, secondo il principio che guida la politica di coesione: investire risorse comuni per promuovere la "convergenza" delle aree più povere dell'Unione verso i livelli di benessere delle regioni più ricche. Una redistribuzione di risorse, in una visione europea e comunitaria, superando le logiche nazionali. Nell'attuale ciclo di programmazione 2014-2020, sono cinque le regioni italiane "meno sviluppate": Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia. Mastando ai dati Eurostat, non solo non si è verificato l'effetto di accelerazione e convergenza per queste regioni, ma ad esse rischiano di aggiungersi anche Sardegna e Molise, scivo-

late intorno a quota 70. Al Centro Sud si salva l'Abruzzo.

Questi numeri sono esaminati al microscopio da quegli Stati membri che vorrebbero ridurre drasticamente le risorse della politica di coesione e rivedere profondamente i criteri di assegnazione e di spesa. Se finora, sostengono in molti, questo strumento si è rivelato poco efficace, come dimostrano gli indicatori macroeconomici, forse è arrivato il momento di cambiare. Il confronto è in corso e da qui a fine anno ridisegnerà il bilancio Ue di cui i fondi strutturali rappresentano circa un terzo.

I tagli imposti dalla Brexit sono un'ulteriore complicazione che si somma ai nuovi bisogni, dalla difesa all'ambiente, dalle migrazioni alla sicurezza. Coesione e politica agricola sono sempre di più i bersagli predestinati.

Uno dei nodi irrisolti della politica di coesione è proprio l'efficacia, difficile da misurare.

La scorsa settimana anche la Corte dei Conti Ue ha riconosciuto che gli indicatori di performance sono troppi e non armonizzati. Ma cosa sarebbe accaduto alle regioni del Sud negli anni più duri della crisi senza gli investimenti dei fondi europei? Per non dover accettare un drastico taglio a partire dal 2020, le regioni devono fare tutti gli sforzi per dimostrare di saper spendere bene i soldi a disposizione e l'Italia, secondo paese beneficiario, che finalmente ha di nuovo un ministro per la Coesione, deve far sentire senza timidezze la propria voce nel confronto in corso a Bruxelles.

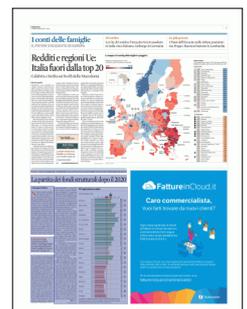
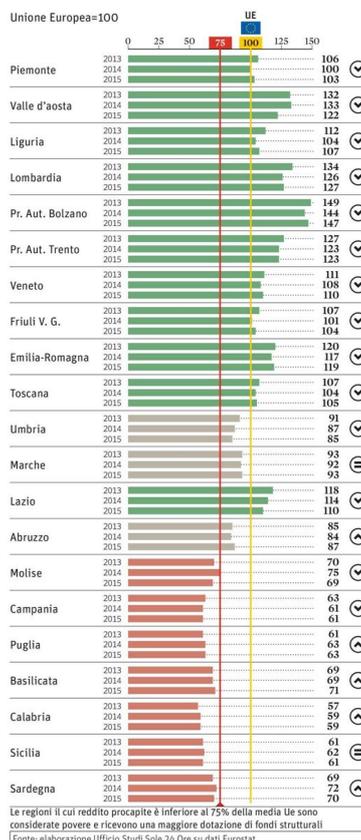
@chigiu

IL DECLINO ITALIANO

Tra il 2012 e il 2015

Molise e Sardegna hanno perso posizioni finendo sotto la soglia che le pone tra le aree "più povere"

Pil regionale pro capite



Peso: 21%

Enti locali. In settimana il decreto con nuovi aiuti per gli enti di area vasta

Nodo da 900 milioni su Province e Città

■ Si chiuderà questa settimana il lungo cantiere del decreto enti locali, complicato dalla ricerca di coperture in un contesto dominato dal lavoro sulla correzione da 3,4 miliardi chiesta da Bruxelles.

In cima alle richieste di nuove risorse ci sono Province e Città metropolitane, che presentano un conto vicino ai 900 milioni. Poco più di 650 milioni

è lo squilibrio delle Province, certificato dai numeri della Sose, mentre secondo i calcoli degli amministratori locali altri 200 milioni abbondanti servono a far quadrare i bilanci delle Città metropolitane. Un aiuto potrebbe arrivare dalla replica di norme eccezionali come l'utilizzo degli avanzi o la rinegoziazione dei mutui.

Gianni Trovati ▶ pagina 26

Finanza pubblica. Atteso domani il Dl enti locali - Fra le ipotesi torna l'applicazione degli avanzi e la rinegoziazione mutui

Incognita da 900 milioni su Province e Città

Negli enti metropolitani squilibrio da 200 milioni senza interventi correttivi

Gianni Trovati

■ A tre anni dalla riforma che avrebbe dovuto metterli in sicurezza in una versione alleggerita rispetto al passato, la lista della spesa scoperta degli enti di area vasta per il 2017 sfiora i 900 milioni di euro. Una cifra che ha complicato le trattative nel lunghissimo cantiere del decreto enti locali, che in settimana dovrebbe concludere la sua prima fase con l'arrivo del provvedimento sul tavolo del consiglio dei ministri.

Il "buco" più ampio è quello a carico delle Province, secondo la Sose (la società del ministero dell'Economia che fa i conti sui «fabbisogni standard» degli enti locali) vale 650 milioni di euro ed è da settimane al centro del dibattito. All'elenco però, almeno secondo i calcoli degli amministratori locali, vanno aggiunti 203 milioni di euro a carico delle Città metropolitane, cioè l'ente che in base alla riforma Delrio avrebbe dovuto rappresentare il motore strate-

gico dello sviluppo dei grandi centri ed è invece sospeso da anni in un limbo che vede convivere le nuovissime Città con le vecchie Province.

A inizio anno, in verità, la strada da percorrere verso l'equilibrio di bilancio era parecchio più lunga, a causa del solito miliardo di tagli aggiuntivi previsto fin dal 2015 da una manovra che aveva molto sovrastimato i risparmi ottenibili con il ridisegno delle attività locale. La pezza, come lo scorso anno, è stata messa dall'ultima legge di bilancio, che ha utilizzato una parte del «fondone» da tre miliardi messo a disposizione degli enti territoriali per sterilizzare la nuova puntata di tagli.

L'esperienza degli anni scorsi, però, insegna anche che per far quadrare i conti davvero la cancellazione dei super-tagli progressivi pensati nel 2015 e poi non attuati è solo il primo passo. A completare l'opera intervengono mosse aggiuntive,

come quelle che in passato hanno dirottato verso gli enti di area vasta risorse Anas per la manutenzione delle strade o fondi ministeriali per l'edilizia scolastica. Ogni anno, però, il sentiero si fa ovviamente più stretto e in salita.

Per le Province al momento si parla di risorse aggiuntive per circa 200 milioni tra una nuova tornata di fondi Anas e altre risorse recuperate in vari angoli del bilancio pubblico. E per le Città?

I problemi principali, secondo i calcoli degli amministratori, si concentrano in particolare a Torino (67 milioni), Milano (64) e Roma (57), ma in proporzione sono pesanti anche i 13 milioni che mancano a Bari, mentre Genova e Venezia hanno uno squilibrio minore. A far tornare i numeri non possono intervenire nuove entrate, perché le Città non hanno leve manovrabili, e anche sullato delle spese il quadro è rigido visto che un terzo delle uscite è rappresenta-



Peso: 1-3%, 26-19%

to dal contributo alla finanza pubblica e il resto è assorbito in larga parte dai costi fissi di funzionamento e personale. Una soluzione parziale potrebbe arrivare dal decreto con la replica delle misure straordinarie già sperimentate negli scorsi anni, dall'applicazione degli avanzi alla parte corrente (varrebbe 50 milioni) alla rinegoziazione dei mutui (20 milioni). Un'altra top-

pa, in attesa di un rilancio strutturale, che fatica ad arrivare ma sarebbe necessario per far superare alle Città metropolitane la pura sopravvivenza e avviare davvero qualcuna delle funzioni strategiche per cui sono nate.

gianni.trovati@ilsole24ore.com

Il quadro

I conti 2017 delle Città metropolitane. **Valori in milioni**

ENTRATE	
Tributi	1.273,40
Trasferimenti	814,65
Entrate extratributarie	161,42
Totale	2.249,47
SPESE	
Personale	313,43
Acquisto di beni di consumo e/o di materie prime	47,42
Prestazioni di servizi	672,33
Utilizzo di beni di terzi	22,89
Trasferimenti	1.077,22
Interessi passivi e oneri finanziari diversi	87,27
Imposte e tasse	31,30
Oneri straordinari della gestione corrente	16,47
Ammortamenti di esercizio	0,0
Fondo di riserva e altri accantonamenti	77,69
Rimborso quota capitale mutui e prestiti	107,87
Totale	2.453,89
<i>di cui:</i>	
Contributo alla finanza pubblica	876,75
Impegni reiscritti da esercizi precedenti	65,64
Impegni slittati a esercizi successivi	7,53
Disavanzo	-204,42

Fonte: elaborazione dati Anci



Peso: 1-3%,26-19%

INTERVENTO

Fondo investimenti e imposte autonome per partire davvero

di **Veronica Nicotra**

Nella brevissima vita delle Città metropolitane siamo giunti a quel punto in cui o si fa un passo avanti, grazie alla spinta di chi guarda al futuro innovando, oppure si fa un passo indietro, per effetto della spinta di chi rinuncia a credere che cambiare è possibile.

Il confine è sottile: o di qua o di là; così come vediamo a occhio nudo la meta, giriamo anche lo sguardo indietro verso un passato che non vogliamo più.

Le Città metropolitane nascono con un forte disavanzo nel 2015, pari a 162 milioni che giunge nel 2017 a 204 milioni e con un contributo da riversare allo Stato di 642 milioni che arriva nel 2017 a 876,75. Nel biennio trascorso la sopravvivenza è stata garantita da misure e regole straordinarie introdotte in corso d'anno, che hanno

consentito di assicurare l'equilibrio di parte corrente (utilizzo avanzi, rinegoziazione mutui, alienazioni...). Le stesse misure che chiediamo anche per il 2017 esercitano però una portata minore: stimiamo infatti che, se ripetute, si potrebbe ottenere solo un dimezzamento del disavanzo, portandolo così a circa 90 milioni dagli iniziali 204 milioni.

Di questo quindi parliamo: un fabbisogno di risorse limitato per garantire la manutenzione delle scuole e della viabilità e per assicurare un indispensabile equilibrio di parte corrente.

Se questo è quanto, di chi parliamo? Parliamo di un pezzo di Paese che interessa circa il 50% degli italiani, che produce la quota più elevata di Pil, parliamo delle Città che sono il biglietto da visita dell'Italia nel mondo; parliamo del disagio e della speranza di quegli stessi sindaci sul-

le cui spalle pesa parte fondamentale della crescita; parliamo degli stessi sindaci su cui con successo si sta investendo, come dimostra per esempio il bando periferie.

Quindi sono sempre le stesse Città, gli stessi sindaci che vengono da un lato soffocati dall'emergenza e dall'altro resi protagonisti per fortuna dell'innovazione del Paese. Perché da qui passa la vita di ogni giorno dei cittadini, e se questi sindaci rialzano la testa e guardano avanti anche nel loro ruolo di sindaci metropolitani migliora la qualità della vita e il benessere di quasi la metà del Paese.

Cosa chiediamo? Che una goccia nel mare delle risorse pubbliche vada a colmare il disavanzo e che da domani si lavori per un 2018 diverso. Abbiamo bisogno di un interlocutore politico nel Governo in grado di assumere decisioni e dare insieme ai sindaci alcune soluzioni de-

finitive. Le nostre idee: la finanza metropolitana varicostituita integralmente, dando certezza di risorse alle funzioni fondamentali attraverso un fondo statale e attraverso la costituzione di un fondo investimenti, e infine ricordando che una legge di attuazione costituzionale ha regolato l'attribuzione di una imposta autonoma non ancora resa operativa. Non chiediamo la luna.



Peso: 10%

INDUSTRIA 4.0

L'incentivo migliore è quello sulle persone

Franco Gallo > pagina 16

INDUSTRIA 4.0 E FISCO

L'incentivo migliore è sulle persone

Strategie di lungo termine per accompagnare l'evoluzione tecnologica

di Franco Gallo

Da tempo ormai gli esperti discutono su quale sia la migliore politica fiscale che deve accompagnare la quarta rivoluzione industriale. Ho però l'impressione che, prima di affrontare questo tema e valutare le misure legislative finora assunte, dovremmo porci il problema – ancora più generale e a monte – di quale dovrebbe essere, nell'attuale situazione di crisi, il ruolo del settore pubblico nella promozione della ricerca e dell'innovazione ai fini della crescita, indipendentemente dagli strumenti di politica economica utilizzabili a tal fine.

Al riguardo non si può non rilevare un'evidente contraddizione in cui è incorso la politica Ue in quest'ultimo decennio. L'Agenda di Lisbona del 2000 e il documento «Strategia Europa 2020» hanno fissato il giusto obiettivo di arrivare a investire in ricerca e sviluppo per un ammontare non inferiore al 3% del Pil e di potenziare tutte le possibili misure, fiscali o meno, tese a incoraggiare il flusso di conoscenza tra università e imprese. Gli stessi atti comunitari dicono chiaramente che le riforme necessarie per garantire il funzionamento di progetti con questi obiettivi devono includere non solo le riforme strutturali – come accrescere la propensione a pagare le tasse, riformare il mercato del lavoro, migliorare il sistema giudiziario e quello amministrativo ecc. – ma, anche e soprattutto un incremento degli investimenti pubblici e privati in ricerca e formazione del capitale umano.

La contraddizione sta nel fatto che la realizzazione di queste politiche ha trovato da tempo un forte ostacolo in altre normative europee e in diversi accordi intergovernativi sulla cosiddetta governance economica Ue – da ultimo, ma non solo, il «fiscal compact» – che limitano il deficit pubblico al 3% del Pil, senza prevedere eccezioni per le spese necessarie a realizzare tali politiche. Questo limite riguarda evidentemente pure l'Italia, che con il suo 0,80% è al penultimo posto tra i Paesi Ue per la spesa lorda in ricerca scientifica in percentuale del Pil e avrebbe, quindi, bisogno urgente di avvicinarsi, anche in deroga a questi vincoli, al 3% indicato dall'Agenda di Lisbona.

Il fattore fiscale

Fatta questa sconcertante premessa, è indubbio che – come dice il documento «Strategia Europa 2020» – il fattore fiscale in sé costituisce un grosso ostacolo agli investimenti e, quindi, andrebbe razionalizzato. Sono perciò apprezzabili in questa ottica i provvedimenti recentemente assunti dal governo riguardo alla detrazione per gli investimenti nelle Pmi innovative, ai crediti d'imposta per lo sviluppo delle attività anch'esse innovative, al non concorso alla formazione del reddito imponibile di parte dei redditi derivanti dal software, ai super e iper ammortamenti.

Mi domando però se l'unico modo per raggiungere l'obiettivo della crescita e della maggiore produttività sia quello di sovvenzionare le attività innovative e di ricerca scientifica in sé, all'interno delle singole aziende, e non anche quello di puntare, di più e direttamente, sulla formazione, sull'istruzione qualificata e sulla specializzazione universitaria. Ho il dubbio che gli incentivi fiscali, più che influenzare la decisione di un'azienda di dedicare risorse alla ricerca e allo sviluppo, servano il più delle volte a garantire un ben accetto trasferimento di fondi ad imprese che hanno già deciso di impegnarsi su questo fronte.

Tra l'altro non va dimenticato che, ad esempio, l'adozione del sistema dei crediti d'imposta richiede quasi sempre un difficile accertamento diretto ad avere la certezza, a posteriori, che le aziende beneficiarie hanno potuto realizzare innovazioni grazie alle agevolazioni e non si sono, invece, limitate a portare avanti forme ordinarie di sviluppo del prodotto. Visto questo inconveniente, non sarebbe allora più efficace, proprio ragionando in termini di politica industriale, usare le risorse disponibili per finanziare commesse pubbliche indirizza-



Peso: 1-1%, 16-25%

te al progresso tecnologico e per creare parchi scientifici ben gestiti? E ciò anche in collaborazione con le grandi imprese che sono in grado di sostenere i costi della ricerca e dell'innovazione senza il ritorno immediato dell'investimento.

Il capitale umano

Insomma, in periodi di crisi come quelli che stiamo vivendo, più che gli incentivi e disincentivi fiscali dovrebbero pesare la solidità della base scientifica di un Paese e la qualità del capitale umano, che solo la formazione e l'università possono dare. La pur auspicabile riduzione delle tasse non sempre produce automaticamente un aumento degli investimenti in innovazione, ma finisce per influire soltanto sulla distribuzione del reddito, accrescendo spesso le disuguaglianze; con la conseguenza che le zone di impresa che si sono sviluppate prevalentemente con le agevolazioni fiscali difficilmente sono zone di innovazione. Proprio ragionando in questi termini, la Germania in questi ultimi anni ha poco usato i crediti d'imposta e le detrazioni fiscali mirate e ha privilegiato il finanziamento pubblico della formazione e della specializzazione universitaria.

Nell'assumere iniziative dirette alla cre-

scita trainata dall'innovazione, sarebbe perciò importante allargare il discorso e avere una visione più chiara del ruolo da assegnare al settore pubblico e a quello privato, piuttosto che dedicarsi prevalentemente al potenziamento aleatorio di quest'ultimo. Bisognerebbe, cioè, rendersi conto del fatto che l'innovazione e la ricerca hanno un carattere "collettivo" e non devono essere perseguite attraverso interventi frammentari fondati esclusivamente su sussidi, crediti d'imposta e riduzioni delle tasse.

Non bisogna aver letto le belle pagine di Marianna Mazzuccato su «Lo Stato innovatore» per convincersi che l'innovazione non è solo il risultato del denaro speso per la ricerca e lo sviluppo, ma qualcosa di più complesso, che riguarda l'insieme delle istituzioni scolastiche e universitarie e ogni altra struttura che consenta la diffusione della conoscenza. Ciò tanto più vale, considerato che negli ultimi anni il finanziamento pubblico delle università statali (specie quelle del Sud) si è fortemente impoverito, in controtendenza con quello che è accaduto negli altri grandi Paesi europei. Come ci informa «Il Sole 24 Ore» del 6 marzo, i fondi pubblici 2016 si sono fermati al 16,1% sotto i livelli del 2009.

Mirendo conto che questo può sembrare

un discorso un po' astratto e, comunque, di difficile applicazione nell'attuale congiuntura. Ma mi pare incontestabile che non si può continuare a ragionare solo in termini di incentivi, anche fiscali, dimenticando che spetta comunque allo Stato accompagnare - anzi, anticipare - tali interventi con accorte strategie di crescita a lungo termine, che attualmente, almeno nel nostro Paese, mancano. A livello europeo, le condizioni imposte attraverso il fiscal compact non possono, dunque, consistere solo in una compressione indiscriminata del settore pubblico, ma dovrebbero accompagnarsi a maggiori stimoli a spendere nell'istruzione e nella ricerca scientifica e a rendere il settore pubblico più strategico e meritocratico.



La formula giusta. L'innovazione e la ricerca hanno un carattere «collettivo», coinvolgono pubblico e privato e non devono essere perseguite attraverso interventi frammentari



Peso: 1-1%, 16-25%

Industria 4.0 e lavoro

Formazione, il primo investimento

di **Gabriele Fava**

Da un punto di vista di politica industriale, il 2016 è stato caratterizzato dal tema della digitalizzazione delle imprese italiane, anche alla luce dei nuovi trend globali: Industry 4.0 si presenta come una quarta rivoluzione industriale che, applicando nuove tecnologie (big data, cloud computing, realtà aumentata, stampa in 3D per citarne alcune) alle tecniche produttive oggi in uso, cambia radicalmente l'attuale modo di concepire la produzione.

Il nostro Paese sconta storicamente gravi ritardi su molte di queste nuove tecnologie, anche se su alcune (come la robotica) vantiamo delle eccellenze. Con la legge di Bilancio è stato varato il Piano Industria 4.0, volto a convogliare diversi miliardi (pubblici e privati) nel prossimo triennio per introdurre nelle aziende una trasformazione digitale in grado di modificarne profondamente l'organizzazione. Ma ciò che, a nostro avviso, sembra non sia stato ancora pienamente valutato è l'impatto sul mercato del lavoro: quali nuove professionalità saranno necessarie e quali, invece, potrebbero essere destinate a sparire nel breve periodo? Sarà necessario rinnovare profondamente le attuali dinamiche contrattuali, abbandonando automatismi e standardizzazioni non più rispondenti con il modello di fabbrica che verrà?

L'argomento è stato affrontato all'ultimo World Economic Forum, dove è emer-

so che i fattori tecnologici e demografici stanno già adesso influenzando profondamente l'evoluzione del lavoro e lo faranno ancora di più nei prossimi anni. Si prevede che entro il 2020, a livello globale, tal nuove spinte porteranno alla creazione di circa due milioni di posti di lavoro, contro la dissoluzione di approssimativamente sette milioni delle occupazioni attuali. L'Italia non dovrebbe subire un contraccolpo particolarmente significativo, ipotizzandosi un numero di nuove assunzioni (circa 200 mila) pari ai posti persi. Le posizioni professionali maggiormente colpite dovrebbero essere relative alle aree amministrative e alla produzione con, rispettivamente, 4,8 e 1,6 milioni di posti destinati a scomparire. A compensare parzialmente tali perdite sarà, invece, la crescita nelle assunzioni nell'area finanziaria, nel management, nell'IT e nell'ingegneria.

Appare evidente, dunque, che se l'innovazione digitale dei processi industriali è in rapida evoluzione, le competenze e le abilità richieste ai futuri assunti dovranno fare altrettanto. Occorre, quindi, che il Paese predisponga tutti i mezzi necessari per cogliere appieno i benefici della quarta rivoluzione industriale, attuando iniziative sistemiche non solo per l'adozione e lo sviluppo di sistemi di smart manufacturing, ma anche fornendo ai lavoratori le competenze digitali necessarie per svolgere proficuamente le future mansioni. Industry 4.0, prima ancora che porre una questione del come sviluppare il grado tecnologico del-

l'impresa, impone riflessioni sul come sviluppare una cultura e delle competenze per fare impresa in modo diverso.

Aben vedere, gran parte del ritardo di innovazione digitale in Italia può essere ricondotta alla mancanza o al disallineamento delle competenze professionali di chi attualmente fa parte del mondo del lavoro e di chi inizierà a farne parte nei prossimi anni. Un piano per la crescita delle competenze digitali della forza lavoro, ponderato e organico, dovrebbe essere un pilastro delle politiche di digitalizzazione del Paese, ben più di quanto a oggi indicato nel Piano Industria 4.0. Il piano dovrebbe essere indirizzato, da una parte, a fornire alle imprese (soprattutto le Pmi) e alla Pa strumenti di aggiornamento della forza lavoro e di ricollocamento assistito volta a colmare i gap formativi rispetto alle nuove tecnologie; dall'altra, a creare un sistema scuola-impresa realmente integrato, che superi interventi spesso settoriali o locali, per promuovere centri di formazione finalmente efficienti in una logica di placement successivo al termine degli studi.

In sintesi, più che a rivoluzionare il processo industriale si dovrebbe pensare a creare la cultura dell'industrializzazione del processo, investendo sulle persone che tali macchinari saranno chiamate a far funzionare. E tale investimento non può che passare attraverso una scuola più moderna e percorsi universitari e formativi volta a creare (o ri-creare) figure professionali più coerenti con ciò che il mondo del lavoro oggi chiede.



Peso: 12%



FOCUS

I nuovi trend cambiano le priorità nelle aziende

Enrico Netti

■ Big data, industria 4.0, digitalizzazione, IoT impattano sui processi delle aziende e dipendenti. C'è poi l'impatto delle nuove tecnologie, tra cui le indossabili, la robotica o l'apprendimento automatico che in azienda nell'arco del prossimo biennio dispiegheranno le loro potenzialità. Una visione condivisa dal 39% dei responsabili italiani delle risorse umane mentre il dato a livello mondiale è di un osudue. È quanto evidenzia il report «Global talent trend study 2017» di Mercer che mette a confronto esigenze del personale e priorità dei top management. «Per garantire il successo di business è necessario comprendere, coinvolgere e fare crescere la forza lavoro secondo modalità che si stanno deli-

neando - premette Marco Valerio Morelli, ad di Mercer Italia. Si deve intervenire sugli squilibri di competenze, creando un ambiente di lavoro in cui si sviluppino soluzioni innovative e che favorisca i cambiamenti».

In Italia si punta sull'attrarre i talenti, individuare le figure con il migliore potenziale e pianificare la leadership del futuro. Un percorso che mal si concilia con gli obiettivi degli ad che auspicano un drastico cambiamento. «Per rimanere competitivi, è imperativo che Ceo e responsabili delle risorse umane collaborino affinché le società adottino nuovi approcci in tema di formazione dei dipendenti, tecnologia, gestione, comunicazione e percorsi di carriera» auspica Morelli. Il personale, in quasi due casi su tre, chiede una per-

sonalizzazione del rapporto, che l'azienda capisca gli interessi e li aiuti a investire su sé stessi. Cresce l'importanza di smartworking e flessibilità ma nel nostro paese ci sono parecchie resistenze. Sono visti con favore dal 44% e dal 37% dei vertici mentre il 67% dei lavoratori ritiene invece che abbiano un impatto negativo sulle possibilità di carriera. La retribuzione deve essere competitiva per avere un impatto positivo sulla propria situazione professionale a cui si somma il welfare che un domani rappresenterà un punto di svolta per motivare e trattenere le risorse.



Peso: 6%

Automazione, serve una cultura 4.0

Aziende pronte a investire in robotica e digitale, ma spesso mancano le competenze. E servono sgravi definitivi

di **Andrea Salvadoti**

Il miglioramento dell'efficienza dei processi organizzativi e produttivi, con vantaggi non indifferenti in termini di ottimizzazione dei costi. L'opportunità di aumentare i servizi al cliente finale e di valorizzare così la propria offerta al mercato. Sono questi alcuni dei principali benefici legati all'implementazione delle applicazioni dell'Industria 4.0.

Progetti & ostacoli

Non stupisce che il mondo imprenditoriale ponga dunque sempre maggiore attenzione agli investimenti in soluzioni digitali nell'area del processo produttivo. Secondo una ricerca condotta da PwC su oltre 400 aziende del nostro paese, il 37% del campione prevede di investire nei prossimi 5 anni sino al 3% del proprio fatturato in soluzioni digitali, il 34% indica una quota compresa tra 4% e il 5%, il 22% tra l'8% ed il 9%, e il 7% impegnerà almeno il 10% dei ricavi, con quote in aumento rispetto agli ultimi due anni.

L'Industria 4.0 fa dunque gola ai nostri imprenditori. Come spesso accade quando si affronta il tema della digitalizzazione però, sono diversi i fattori che ostacolano la capacità di fare innovazione nel nostro paese, a differenza di quanto avviene in mercati più maturi.

In primo luogo la mancanza di cultura digitale e formazione (lo indica il 23% del campione), quindi una classe di top manager ancora priva di una chiara visione strategica digitale (21%). Per il 14% degli intervistati gli investimenti in questa area non sono ancora adeguati, mentre il 12% vede un ostacolo nell'incertezza del ritorno sugli investimenti effettuati e il 10% nel numero insufficiente di talenti digitali.

A testimonianza dell'attenzione con la quale le imprese guardano all'innovazione tecnologica, gli organizzatori di Sps Italia, la fiera dell'automazione industriale giunta alla settima edizione e in programma quest'anno a Parma dal 23 al 25 maggio, segnalano un incremento degli espositori del 15%.

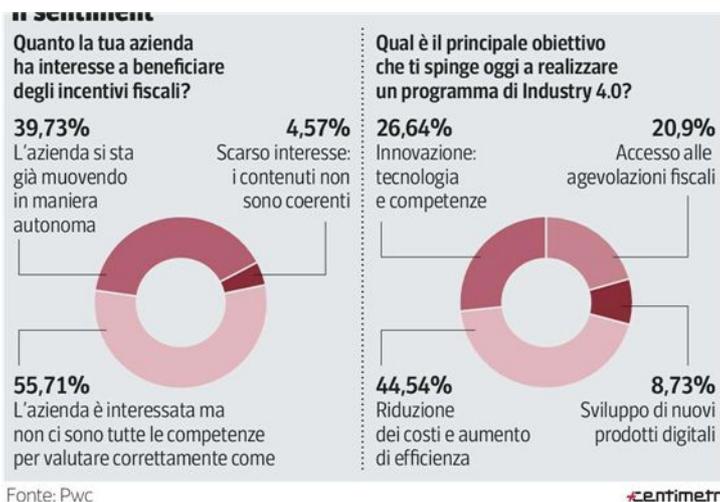
Le aziende che presenzieranno alla tre giorni della fiera organizzata da Messe Frankfurt Italia saranno oltre 700, di cui il 70% straniere o filiali italiane di realtà estere. «Sps è stata una delle prime realtà italiane a parlare di industria 4.0 iniziando un vero e proprio percorso di educazione per le realtà manifatturiere italiane — spiega Donald Wich, amministratore delegato di Messe Frankfurt Italia —. Educazione che non si ferma in fiera ma si spinge su tutto il territorio italiano grazie agli eventi itineranti che organizziamo coinvolgendo realtà produttive locali e fornitori di tecnologie, come avvenuto nel 2017 con i distretti marchigiano, campano e piemontese».

A Parma, dunque, quest'anno un intero padiglione sarà dedicato al tema Industria 4.0 dove un'area dimostrativa vedrà protagoniste le proposte demo funzionanti di applicazioni 4.0 delle aziende più all'avanguardia. L'area dimostrativa, curata da Giambattista Grusso, professore del Dipartimento di elettronica informazione e bioingegneria del Politecnico di Milano, si chiamerà «Know how 4.0» e permetterà ai visitatori, spiega Grusso, «di toccare con mano e comprendere le dinamiche di questo nuovo modo di produrre. I visitatori potranno così familiarizzare con tecnologie come la robotica collaborativa, la stampa 3D, l'Internet delle cose o la realtà aumentata».

Il fattore Fisco

A Sps Italia si parlerà anche del piano Calenda e degli incentivi introdotti per sostenere gli investimenti privati nelle tecnologie 4.0. Tematiche alle quali le aziende prestano grande attenzione tanto che, sempre secondo la ricerca di PwC, il 62% del campione chiede al governo un'estensione temporale del piano di incentivi oltre la fine del 2017, mentre il 18% auspica l'ampliamento del parco beni agevolabile anche al di fuori del mondo della fabbrica, come i mezzi di trasporto, mentre il 10% preme per la semplificazione della procedura.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Eventi
Donald Wich
(Messe Frankfurt Italia)



Peso: 39%

[IL RANKING]

Venticinque business di famiglia sono ancora loro i campioni

UNA RICERCA CAMPDEN WEALTH CON CITI PRIVATE BANK RILEVA CHE SONO ANCORA LA PARTE PIÙ VITALE DELL'ECONOMIA MONDIALE E CHE LA GLOBALIZZAZIONE NON NE HA AFFATTO DECRETATO LA SCOMPARSA IMA E BREMBO TRA LE PRIME DIECI

C'era chi scommetteva sulla loro rapida e non mai troppo prematura scomparsa grazie alla nuova primavera dell'economia innescata da globalizzazione e startup hi-tech. E invece sono sempre lì: le imprese familiari medio grandi sono ancora



Sopra, una fase della produzione alla Brembo, al nono posto nella classifica Top 50 Challenger

il nerbo del tessuto produttivo delle economie più avanzate: appartengono alla categoria, ormai non più moritura, la metà delle migliori "mid sized company", quelle con un fatturato compreso tra i 200 milioni e i 6 miliardi di dollari, studiate dalla società di analisi e ricerche Campden Wealth in collaborazione con Citi Private Bank, giustamente interessata

a capire come si stavano evolvendo i patrimoni privati di una cospicua classe di imprenditori. I risultati dicono quindi che sì, le imprese familiari sono sempre la top e coprono appunto la metà delle prime 50 posizioni nella classifica dei Top Challenger, le migliori imprese medie mondiali.

Quello delle imprese familiari è un fenomeno ancora soprattutto da economie avanzate, specie quando si parla di dimensioni medio grandi. E infatti il 62% delle migliori imprese familiari mondiali hanno casa sulle due sponde dell'Atlantico del nord, ossia Europa e Stati Uniti e la buona notizia è e che sono diverse quelle tricolori, ben due nelle prime dieci: la Ima della famiglia Vacchi al quinto posto e la Brembo dei Bombassei al nono. In che settori operano? La metà in due soli settori, Agroalimentare e vendita di beni di consumo (24% ciascuno). La ragione è di facile spiegazione: sono settori che richiedono una bassa intensità di capitale

all'avvio, hanno quindi basse barriere di ingresso e sono facilmente scalabili di dimensioni con investimenti progressivi. Sono settori che sono molto legati allo sviluppo dei grandi agglomerati urbani, un mercato di consumo di massa, quindi, in cui il "fiuto" dell'imprenditore nel saper cogliere e interpretare come si muove la domanda è un elemento fondamentale. E per lo stesso motivo le imprese familiari hanno un alto tasso di sensibilità allo sviluppo delle risorse umane, alla cultura della responsabilità sociale di imprese e alla capacità di collaborare con i sistemi territoriali locali. Hanno insomma delle radici che fanno ormai parte integrante del loro dna. Quanto alle italiane, Ima e Brembo, entrambe imprese alla seconda generazione, non sono le sole. Altre due sono presenti: la Illy al posto n. 23 in classifica e la Versace al numero 31, entrambe alla terza generazione di manager familiari al timone. E ulteriori due, entrambi del tessile abbigliamento, ossia Zegna e Ferragamo, sono nel piccolo drappello delle imprese da tenere d'occhio perché candidate ad entrare presto nel novero delle Top 50.

Mala ricerca Campden permette anche di sfatare un altro paio di luoghi comuni a proposito delle imprese familiari. La prima è che il loro forte radicamento territoriale possa essere stato di impedimento ad una effettiva ed efficace internazionalizzazione dei rispettivi business: non è vero perché proprio la composizione della classifica delle Top 50 ha dimostrato che la media di mercati geografici di attività è di quasi 4 ciascuno. La seconda riguarda l'assenza delle imprese familiari dal settore hi-tech. Qui il problema è reale: di fatto non ce ne sono. Ma le cose potrebbero presto cambiare. E' vero che il settore tecnologico è all'estremo opposto dalle caratteristiche delle imprese familiari per intensità di capitale necessario: nelle tecnologie ne servi meolto all'avvio per accorciare al massimo il time-to-market. Ma la vera ragione per cui sono assenti dalla classifica Top 50 è che questa analizza le imprese che sono già almeno alla seconda generazione. Le hi-tech sono ora appena alla prima. C'è solo da avere pazienza. *(stefano carti)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'Imprenditrice

LA STORIA

LUSSO E START UP MA CHE FATICA RIPARTIRE

Il racconto di Licia Mattioli: ho venduto a Richemont l'azienda di oreficeria e gioielli e ricominciato da me
Fra tradizione e hi tech. Sempre con un «talismano» particolare: il punzone n.1 di Torino

di **Sergio Bocconi**

Quando ha lasciato il vertice di Federorafi, nel 2015, a **Licia Mattioli** hanno fatto un regalo un po' particolare, soprattutto pensando che è stata la prima donna a ricoprire l'incarico. Una spada, con dedica: «Al Presidente soldato». Definizione in sintonia con il suo carattere determinato di imprenditrice che fin da adolescente ha però coltivato un sogno ben poco militare: fare gioielli. Racconta: «A 15 anni andavo in un negozio, "Venezia a Torino", dove vendevano perline sfuse di vetro». E, pur figlia di un'affermata notaia, sapeva già che allo studio professionale avrebbe preferito la vita d'azienda, più dinamica. Entrambe aspirazioni coltivate negli anni. Oggi il gruppo di gioielleria e oreficeria della famiglia Mattioli, che lei guida alternando la presenza in fabbrica con gli impegni familiari e la vicepresidenza di **Confindustria** con delega alla internazionalizzazione, fattura 27 milioni con 100 dipendenti diretti più altrettanti di indotto, ed esporta l'85% soprattutto in Usa, Giappone, Russia ed Europa. Sta esplorando Corea, Cina e Cile.

Il percorso nei nuovi locali dove l'azienda si è trasferita a Torino nell'area di un vecchio stabilimento, è un viaggio nel tempo. Nel flusso produttivo si alternano lavorazioni artigianali e macchinari hi tech. «Così, utilizzando le competenze industriali di mio padre Luciano, abbiamo evitato di seguire il percorso di molti: andare in Cina». E anche nel suo ufficio si fa un salto di un secolo: la scrivania è circondata da mobili dei primi del Novecento che provengono dallo studio della madre. Perché i genitori, Luciano con la competenza maturata in Pirelli e Flavia che ha lasciato la professione

per dedicarsi al marchio Mattioli, oggi lavorano con lei a tempo pieno.

Antica Ditta Marchisio

Per Licia tutto comincia un po' a zigzag. Dopo il liceo classico sceglie giurisprudenza. La tentazione dell'azienda la porta però presto a uno stage in Superga. «Tre mesi a far fotocopie. No, ho detto, meglio lo studio». Inizia la pratica di notaio e avvocato. Nel frattempo il padre va in pensione ma non intende mettersi a riposo. Cerca una piccola impresa. Da comprare. Nel 1995 incrocia l'Antica Ditta Marchisio, il più vecchio stabilimento orafo artigianale di Torino (sorto nel 1859) che dalla città di Torino ha ottenuto il primo punzone, 1TO, garanzia del titolo dell'oro e delle radici storiche del laboratorio. Produce anche per alcuni fra i marchi più noti al mondo, come Cartier, Tiffany, De Beers, Gucci e Bulgari.

«Era il mio sogno, sarà la mia strada», ho detto allora a me stessa e ai miei genitori». Chiude il percorso di studi passando a Torino l'esame da avvocato. Poi si lancia in azienda. «E la ditta, che aveva 30 dipendenti, fa il salto. Grazie ai processi introdotti da mio padre passiamo da 200 pezzi al mese con scarti del 20%, a 15 mila con scarti inferiori allo 0,1%». I dipendenti aumentano a 250 (e altrettanti di indotto): la società diventa tra le più grandi in Italia. E approda negli States. «Ci sceglie la catena Saks. La buyer vede i nostri prodotti di oreficeria con marchio Maxart e ci dice: siete matti? Cambiate in Mattioli, suona così italiano».

L'ultima svolta nel 2013. Quando arriva Richemont, colosso franco-elvetico che annovera fra i suoi brand Cartier,

Van Cleef, Piaget, Montblanc, «Uno dei nostri grandi clienti che fa parte del gruppo vuole costruire un polo in Europa e ci chiede di vendere. Decidiamo per il sì: l'impatto altrimenti sarebbe stato non indifferente». Con lo spin-off di una piccola parte dell'azienda e mantenendo il punzone numero uno, nasce la Mattioli spa. «Ricominciamo quasi da capo, con una ventina di dipendenti». Fra difficoltà burocratiche e con lo status di start-up, che «allora per le banche significava rischio più alto». Il laboratorio, che produce per conto di grandi marchi e con il proprio, moltiplica dipendenti e fatturato.

Fin dai suoi primi passi di imprenditrice, il «soldato» **Licia Mattioli** coltiva la passione per l'arte, che trasferirà nelle collezioni, e l'impegno nella vita associativa. Prima nei giovani industriali di Torino come vicepresidente, poi in Federorafi, quindi presidente dell'Unione industriale di Torino, infine nel vertice di **Confindustria** come vicepresidente con delega all'internazionalizzazione.

Sistema

«In un anno ho percorso in aereo 160 mila chilometri per promuovere le aziende italiane all'estero». Lei, che nel 2014 ha guidato da Torino la marcia «virtuale dei 40 mila» (lo slogan



Peso: 64%

battagliero era «Amo l'Italia, ma basta!») dice che oggi il clima è cambiato. «Si è capito che bisogna fare sistema. E nelle missioni internazionali **Confindustria**, governo, Ice e ambasciate sostengono in modo compatto le nostre imprese. C'è però ancora molto da fare: gli altri paesi seguono questa strada da decenni».

E per **Licia Mattioli** cosa c'è ancora da fare? È tentata di dire che le piacerebbe spazio in più per sé e famiglia. Ma, pur ammettendo che l'azienda si è aperta a contributi manageriali, sottolinea che vuole mantenere il timone. E

che desidererebbe «lasciare un segno», cioè che il marchio Mattioli diventasse conosciuto come Bulgari, Cartier o Pomellato. «Bisogna lavorare ancora tanto e crescere». Anche con acquisizioni? «Perché no? Tuttavia non è facile trovare aziende che si integrino in un settore nel quale la "vocazione" è così personale. Così mia...». La Presidente soldato sorride: in realtà si sente ancora la ragazzina che andava a frugare fra i tesori di "Venezia a Torino". Altro che spada.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La buyer di Saks vede il marchio Maxart e ci dice: siete matti? Mattioli suona così italiano

Rifare la marcia dei 40 mila? Il clima è cambiato. Abbiamo capito che dobbiamo fare squadra



Tra Torino e Roma Licia Mattioli alterna l'impegno professionale con quello alla vicepresidenza della Confindustria



Peso: 64%

ENERGIA E BANCHE QUANTO VALE LA CASSA DEPOSITI

Ha un patrimonio netto di 36 miliardi e attivi per 358, più del doppio del vecchio Iri. Ma l'istituto guidato da Costamagna e Gallia cresce a fianco dei privati su tutta la filiera industriale. Anche con quote di minoranza. Dalle popolari venete alla cordata per l'Ilva: cosa c'è nel forziere di Stato. I nuovi piani e le incognite su credito e Alitalia

di **Alessandra Puato**

La passata Pomì e la Manzotin, le pantofole De Fonseca e la Palomar che produce le serie tv di Montalbano, l'Ospedale al Mare di Venezia e le residenze di Palazzo Litta a Milano. E poi il Brennero, l'AutoCisa, le case di riposo Anni Azzurri, il Verdura Resort di Rocco Forte a Sciacca e gli aeroporti, naturalmente: Napoli, Torino, Bologna; la banda larga con l'Enel in Open Fiber; l'Acciaitalia costituita per rilevare l'Ilva, la mega turbina dell'Ansaldo fabbricata con i soci cinesi, le pale eoliche della New Green Molise, la startup Cortilia che porta l'orto biologico a domicilio. E ancora l'acquedotto di Genova, la rete europea di Sia dei pagamenti bancari, la Popolare di Vicenza e Veneto Banca salvate attraverso la partecipazione, pur svalutata, nel fondo Atlante.

C'è il mondo intero dentro la Cassa depositi e prestiti, tra partecipazioni dirette e indirette, fondi potenziati per il venture capital e neonati per la ristrutturazione delle aziende indebitate ma sane (Quattro R da 711 milioni è stato lanciato la settimana scorsa), fondi per riqualificare gli edifici pubblici, fondi di private debt per finanziare le imprese là dove le banche non arrivano e di private equity per iniettare capitale per lo sviluppo là dove quello dell'imprenditore non basta. Una galassia cresciuta spesso in alleanza con i privati e che va ormai ben oltre le partecipate classiche, di peso: Eni e Snam, Terna e Italgas, la Fincantieri della nave da crociera super lusso Silver Muse e la Saipem. Più le Poste appena rilevate dall'azionista Tesoro.

Il confronto

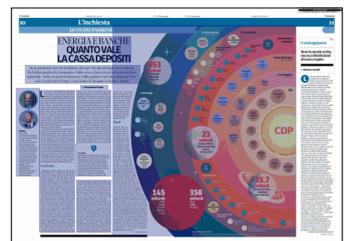
A guardare gli attivi, oggi Cassa vale più del doppio dell'Iri: 357,7 miliardi nel 2016 contro i circa 145 che l'istituto costituito da Alberto Beneduce poteva pesare nel 1983 (stima a valori riportati a oggi per *L'Economia del Corriere* di

Stefano Caselli, prorettore Università Bocconi). Se quello era l'Istituto per la riconversione industriale nato nel Dopoguerra per rilanciare l'economia italiana, questa è l'Istituto di promozione nazionale che si è dato per missione l'uscita dal nanismo dell'Italia. «Credo che l'Iri in quel periodo sia servita anche molto al Paese e in Francia la Caisse des Dépôts è simile», ha detto l'amministratore delegato Fabio Gallia presentando a fine marzo i positivi dati di bilancio con il presidente Claudio Costamagna.

Ma i tempi sono cambiati, è il messaggio implicito, e se la Cdp investe tanto nell'industria ci sono alcune differenze con l'Iri: primo, non lo fa da sola; secondo, spesso è in minoranza (benché in genere con potere di governo); terzo, usa i fondi anziché le partecipazioni dirette; quarto, deve rispettare i vincoli di statuto ed europei sugli aiuti di Stato; quinto, segue tutta la filiera, dalla culla (vedi la piattaforma Itatech per il trasferimento tecnologico, 200 milioni a metà col Fei) alla eventuale ristrutturazione.

Se fosse parzialmente privatizzata ora, Cassa potrebbe valere, usando il parametro del patrimonio netto, almeno 36 miliardi. Vuole dire nell'ipotesi peggiore una decina di miliardi incassabili se cedesse adesso, poniamo, il 30%. Naturalmente, il valore di mercato potrebbe essere più alto. Mentre proseguono i colloqui sull'eventuale conferimento dal Tesoro a Cassa di altre partecipazioni di Eni, Enel e Poste (per poi aprire, nel caso, il capitale di Cdp, e ridurre così il debito pubblico), ecco qualche conto.

Le grandi quotazioni di Cassa, ha calcolato Caselli, valgono oggi da sole pro-quota 23,2 miliardi



Peso: 87%

(dati di Borsa al 31 marzo): oltre 14 miliardi l'Eni, 2,8 le Poste, 2,5 la Snam, 1,6 Terna e 860 milioni Fincantieri, quasi 600 milioni (592) Italgas e 537 Saipem. La cifra complessiva sale a oltre 24 miliardi se aggiungiamo le non quotate significative, che possono valere fra i 878 milioni e 1,2 miliardi. La stima è ottenuta moltiplicando per sette e per nove volte il margine operativo lordo e togliendo i debiti netti (conti 2015). Con multiplo prudente di otto volte, Sia (di cui Cassa ha il 26,7%) vale pro-quota 306 milioni, Ansaldo Energia 360. E fra le società di Fsi Investimenti (joint venture con Kia, fondo sovrano del Kuwait) la quota in Valvitalia (38%) è stimata 175 milioni, nell'Inalca di Cremonini (11%) 73, nella biofarma Kedrion (19%) 120. La quota in Rocco Forte (17,7%) vale meno: 10 milioni. Poi ci sono i fondi chiusi: una ventina, valore stimato da Cdp sui 4 miliardi tra investimenti e impegni. E tutte le società di Simest che con Sace è «porta unica» dell'export: 236 per 530 milioni investiti (+4% in un anno).

Resta il business storico degli enti locali, con i prestiti ai Comuni (appena sospesi i rimborsi per quelli colpiti dal terremoto del 2012). Ma sulle imprese Cassa si sta sempre più concentrando e l'impegno copre tutto il ciclo di vita, in tre fasi: avvio, sviluppo, rilancio. «Dalla nascita alla crescita dimensionale anche geografica, fino all'eventuale quotazione in Borsa, alla potenziale ristrutturazione se ci dovessero essere problemi — dice Leone Pattofatto, responsabile delle partecipazioni Cdp —. Non vogliamo spiazzare il mercato, gli investitori privati. Cerchiamo aree d'intervento dove il nostro apporto colmi i fallimenti di mercato e attivi investitori terzi. Di aprire anche nuovi mercati, ma non da soli». È la logica dell'accompagnatore. Ma dove sono questi buchi di mercato? Nel trasferimento tecnologico dall'università alle nuove imprese, nei soldi per startup e innovazione, nelle imprese che cercano un partner per la Borsa, per l'internazionalizzazione, per superare le crisi.

I fondi

Dunque non sorprende che nel Fondo italiano (Fii), rifocalizzato sul venture capital, Cdp stia per salire al 43% per pesare più di banche e **Confindustria**. Qui c'è fermento: si pensa ad aumentare da 85 a 180 milioni la dotazione del fondo di fondi entro l'estate; al lancio di un fondo da 150 milioni (fino a 75 da Cdp) per il *late stage* (il secondo giro di capitale alle startup); a un «fondo filiere» da 6-700 milioni (di cui circa un terzo da Cdp) per le aggregazioni. Starebbe poi finalmente per partire l'Fsi sgr di Maurizio Tamagnini, costola di quel Fondo strategico che doveva evitare i casi Parmalat e le scorrerie straniere sull'Italia. Fsi deve più realisticamente capitalizzare le belle medie aziende, farle crescere e quotare (atteso a fine maggio il primo closing per circa un miliardo di raccolta, di cui almeno il 30% da Cdp).

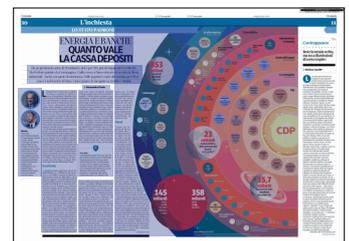
Fra le operazioni strategiche calde di Cdp c'è la banda ultralarga, dove Open Fiber procederà su sei regioni a fallimento di mercato dopo la bocciatura del Tar ai ricorsi di Tim e Fastweb. C'è l'Ilva, dove si vedrà fra un mese se la cordata di Acciaitalia ha vinto la gara. Sulle banche in crisi Cassa non vuole mettere più un soldo, molto difficilmente lo farà su Alitalia visto che la sua stabilità patrimoniale è l'asso nella manica del Tesoro. Per i due banchieri Gallia e Costamagna, che sostituirono nel luglio 2015 il tandem Gorno Tempini-Bassanini, si è chiuso un anno con successo e alla fine le voci di dimissioni sono rimaste tali. Ma evidentemente conta anche il contesto politico che potrebbe appesantire la corsa di Cdp e riaccendere appetiti sul forziere di Stato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

E

● La storia

Cassa depositi e prestiti (Cdp) è per l'82,77% del ministero del Tesoro e per il 15,93% delle Fondazioni bancarie (il resto sono azioni proprie). Nata nel 1924, nel 2003 diventa una spa e nel 2015 Istituto di promozione nazionale. Investe i soldi raccolti con libretti e buoni postali (250,8 miliardi l'anno scorso). Ha chiuso il 2016 con ritorno all'utile di gruppo (1,1 miliardi da -900 milioni) e patrimonio netto a 35,7 miliardi (+3%)

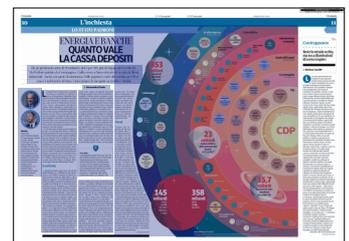


Peso: 87%

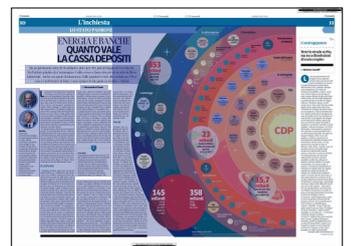
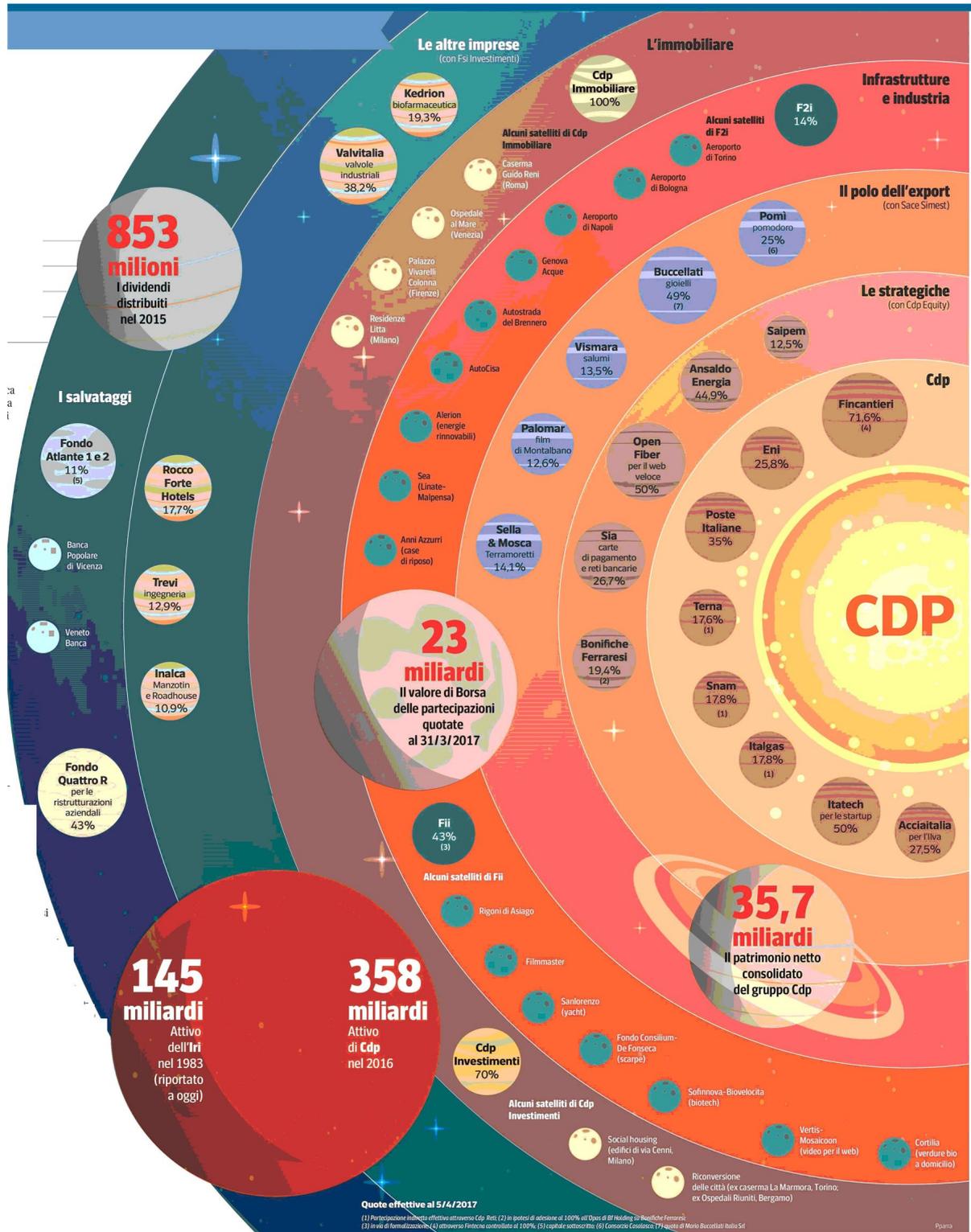


Vertice

Fabio Gallia, amministratore delegato di Cassa depositi e prestiti, e, in alto, Claudio Costamagna, presidente. I due manager si sono insediati nel luglio 2015, in sostituzione del tandem Giovanni Gorno Tempini e Franco Bassanini che aveva guidato la Cdp per cinque anni. Gallia veniva dal gruppo Bnp Paribas, è stato amministratore delegato di Bnl. Costamagna è un ex Goldman Sachs. Quello del 2016 è stato il loro primo bilancio di un anno intero



Peso: 87%



L'intervista

«Un palazzo di scrivanie condivise la banca cambia ma resta a Roma»

Abete (Bnl-Bnp Paribas): siamo pronti a traslocare da via Veneto al Tiburtino

di **Sergio Rizzo**

Se non è il banchiere più longevo d'Italia, poco ci manca: Luigi Abete sta per compiere vent'anni da presidente della Banca nazionale del lavoro, gruppo Bnp-Paribas.

Il momento giusto per traslocare?

«Il gran giorno è il 21 aprile. Capirà che non è un caso se abbiamo deciso di cominciare il trasloco dalle sedi proprio per il Natale di Roma. Trecentocinquanta persone ogni fine settimana, per dieci settimane. Per un totale di 3.500».

Un messaggio in francese alla città da cui quasi tutti sembra vogliono scappare?

«Di sicuro noi restiamo. Alla casa madre hanno imparato tutti l'italiano nel giro di un anno dopo aver acquisito la Bnl. Sottovalutiamo Roma, però questa città e l'Italia sono un pezzo importante d'Europa. E il nostro gruppo dirigente, tutto italiano, è stato capace a coniugare le due identità, italiana ed europea insieme. Senza spezzare il legame strettissimo con questa città: siamo partner di Santa Cecilia, del Festival del Cinema, degli Internazionali di tennis...».

E ora andate al Tiburtino

«Da via Veneto 119 a viale Altiero Spinelli 24. Chiesi io a Ignazio Marino di intitolare la strada a uno dei fondatori dell'Europa, perché crediamo che vada rilanciata. Abbiamo pro-

posto pure che gli altri ingressi verso Pietralata si aprissero su una strada intestata a Beniamino Andreatta...».

Sicuri che al Campidoglio di Virginia Raggi nessuno obietterà che è un nome da prima repubblica?

«Ce ne fossero come lui. Ma so che al Comune hanno ben chiare le prospettive dell'area dov'è la nostra nuova sede».

C'è la stazione dell'alta velocità: basterebbe questo.

«Chi scende dal treno o dalla metropolitana arriva in banca senza l'ombrello, quando piove, vero. E c'è anche l'autostrada a un passo, e il terminal degli autobus. Ma in quell'investimento da 280 milioni non c'è solo la scelta di un luogo idoneo logisticamente e la necessità di razionalizzare gli spazi, per cui di otto sedi romane ne resteranno solo due con il risultato che i costi si ridurranno del 30 per cento. E' la filosofia, il cambio di cultura che sono decisivi. Il 98% delle postazioni di lavoro saranno aperti e condivisibili da tutti».

Significa che la scrivania e il computer seguiranno l'impiegato ovunque andrà?

«Abbiamo affrontato il progetto della nuova sede seguendo il principio che la logistica, il modo di lavorare e la tecnologia devono parlare lo stesso linguaggio per dare risultati importanti. Isolati l'uno dall'altro, l'effetto è completamente diverso. Oggi la Bnl ha circa 1.100 persone che un giorno alla settimana non lavorano in ufficio, e contiamo di arrivare a 2.000. All'inizio

molti erano restii, ma ora sono quasi tutti d'accordo».

Non le fa tristezza lasciare via Veneto?

«Niente affatto. Le banche sono imprese e devono occupare spazi efficienti. Non si possono più permettere certe manifestazioni di opulenza immobiliare tipiche di un passato non indimenticabile. E un messaggio sbagliato».

In effetti, oggi l'immagine bancaria non è smagliante.

«Bisogna parlare il linguaggio del cliente, è un grave errore isolarsi dalla società che cambia. A Milano abbiamo fatto la medesima operazione, trasferendoci in un grattacielo a metà strada fra le stazioni Centrale e Garibaldi».

Che ne sarà di questo grande palazzo progettato da Marcello Piacentini?

«Diventerà un albergo. E poi lo venderemo al migliore offerente. Siamo a via Veneto, non avremo problemi».

Proprio sicuro? E le sprints tendenze, le destinazioni d'uso e tutto il resto? Immagino che avrete già sperimentato i problemi della burocrazia con la nuova sede.

«Potrebbe sembrare così. Ma quando si confrontano con un soggetto autorevole ed efficiente, i lacci della burocrazia non sono poi così stretti. Abbiamo costruito in tre anni».

Forti con i deboli e deboli



con i forti. La solita storia.

«In un certo senso. Anche se per ristrutturare villa Blanc, la nuova sede della Luiss, università della **Confindustria**, ci sono voluti vent'anni.»

Vent'anni fa lei era già alla Bnl. Ricorda?

«Eccome. Avevo appena lasciato la presidenza della **Confindustria** e Prodi e Dini vollero che entrassi nel consiglio della banca, che doveva essere privatizzata.»

La privatizzazione non è stata una passeggiata.

«Prima si tentò un accordo con il Monte dei Paschi: fu im-

possibile, perché loro volevano il 51%, e finire al Comune di Siena non era una privatizzazione. Poi, ecco le scalate».

L'Unipol di Consorte sembrava senza ostacoli.

«Il governatore Fazio non voleva gli stranieri, D'Alema e Berlusconi avevano altri progetti. Per fortuna la collettività della Bnl si oppose con tutte le forze all'operazione dei "furbetti del quartierino"».

La scalata fallì per merito vostro? Questa è nuova.

«La Bnl fu granitica. Il capo della Cgil si rivelò il nemico più acerrimo degli scalatori.

La nostra comunità aveva fatto la sua scelta, entrare in un grande gruppo internazionale per preservare l'identità».

I francesi hanno speso 10 miliardi e mi viene a dire che è stata una vostra scelta?

«Dico che la nostra idea si è realizzata. Qui il management è tutto italiano. E, per inciso, pure l'operazione Tiburtino è un'idea nata a Roma».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La capitale
Sottovalutiamo Roma, però questa città e l'Italia sono un pezzo importante d'Europa

Banchiere

● Luigi Abete, 70 anni, presidente della Banca Nazionale del lavoro (gruppo Bnp Paribas), dal 1998

● Nel 1992 è stato eletto presidente di **Confindustria**. Incarico che ha ricoperto per quattro anni

● Nel 1993 è stato nominato presidente dell'università Luiss, che ha guidato per 8 anni. Attualmente conserva la carica di presidente onorario

● Nel 2000 è stato insignito dell'onorificenza di Cavaliere del lavoro

● È stato vicepresidente Abi e numero 1 di Assonime

**La sede**

La nuova sede del gruppo Bnl-Bnp Paribas a Roma. L'ingresso è in viale Altiero Spinelli, 24, di fronte alla stazione Tiburtina. Dotata di 360 posti auto (il parcheggio sarà in funzione dal 15 maggio) e 380 posti moto



Domenico De Masi "Ricchezza e povertà sono categorie reali, non si può piacere a tutti"

"Adesso M5S scelga da che parte stare"

L'INTERVISTA

» **STEFANO CASELLI**

Non so se dopo Ivrea il M5S sia finalmente diventato grande, ma una cosa è certa: se anche, come ama ripetere Davide Casaleggio, socialdemocrazia e liberismo sono categorie del passato, ricchezza e povertà non lo sono affatto. Va fatta una scelta, bisogna decidere da che parte stare". Il sociologo Domenico De Masi così riflette sui temi emersi dai panel di *Sum#01*, la convention casaleggiana organizzata ad Ivrea.

Professore, che platea ha visto? Davvero adesso tutti, imprenditori in primis, cercano il M5S?

L'azione mediatica anti M5S è stata forte in questi anni, prima che gli imprenditori arrivino a fidarsi pas-

serà ancora del tempo. Se accadrà, spero che non sia come Confindustria ha fatto con Renzi, dal quale ha ottenuto tutto. L'elettorato M5S è la parte più svantaggiata della popolazione, mi sembrerebbe strano che l'imprenditoria fosse attratta dalla stessa formazione politica. Le prime fasi di un movimento sono naturalmente veementi, ma per crescere bisogna trasformarsi in istituzione, dotarsi di una teoria della società, scegliere da che parte stare. Mi pare che a questo si debba ancora arrivare.

A Ivrea, in effetti, si è vista una convention molto istituzionale...

Sa cosa mi ha ricordato? I congressi del Psi Anni 80...

Vuole scher-

zare? Di Battista querele-rebbe chi paragona Ivrea alla Leopolda e lei li accosta a Craxi?

C'è una differenza fondamentale, li parlava solo Craxi. Qui i politici erano in platea ad ascoltare chi aveva qualcosa di sensato da dire. Non mi pare una cosa di poco conto, anzi. La società postindustriale, fondata sulla produzione di beni immateriali, di estetica e soprattutto di informazioni, aggrega le persone su temi specifici, non sul senso di appartenenza. Ne scriveva Francesco Alberoni già 40 anni fa e Casaleggio padre lo aveva capito prima di tutti. E oggi a disposizione del M5S c'è uno strumento formidabile: internet.

Non crede che la cieca fede nella "rete" sia all'origine di un serio problema di cultura politica e di selezione della classe dirigente

all'interno del M5S?

Qui torniamo al discorso del "da che parte stare". Oggi lo svantaggiato è il povero, il povero è il disoccupato e il disoccupato è un disperso.

Non lo trovi più nelle fabbriche o nei quartieri. Lo trovi solo su internet, questo è il presente.

Gli errori del passato quindi hanno insegnato qualcosa?

Ci sono ancora problemi grossi come montagne. Ma ho l'impressione che si stiano dotando di un buon metodo, soprattutto per quanto riguarda la selezione dei temi.

Rosi Bindi sostiene che il Pd in questi anni, sbagliando, abbia rincorso Grillo...

So solo che Pd di Renzi, rincorrendo con scarso successo i transfughi di Berlusconi, ha perso gli svantaggiati. Grillo e Casaleggio lo hanno capito molto bene.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dopo Ivrea

"Ci vorrà ancora molto perché il mondo dell'impresa si possa fidare del Movimento"

Il suo elettore tipo è lo svantaggiato, povero, disoccupato e disperso, che non trovi più nelle fabbriche ma su internet

Aspirante leader

Luigi Di Maio durante la kermesse "Sum #01". A lato, Domenico De Masi
Ansa



Peso: 2-21%, 3-12%

I limiti. Niente agevolazioni per premi non concordati

Su produttività e welfare serve sempre un'intesa

■ Non sempre l'adozione di una disciplina unilaterale quale il regolamento aziendale da parte dell'azienda è sufficiente per gestire determinate tematiche.

È il caso del lavoro flessibile. Il legislatore, ormai da molti anni, ha scelto di affidare la disciplina della materia alle parti sociali, mediante accordi collettivi. Una scelta confermata e anzi enfatizzata dal Dlgs 81/2015, la normativa di riordino dei contratti di lavoro.

La norma assegna ai contratti collettivi stipulati da associazioni datoriali e sindacali aderenti alle organizzazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale il compito di integrare tutte le norme contenute nel decreto legislativo in tema di apprendistato, lavoro intermittente, part-time, somministrazione a tempo determinato e indeterminato, lavoro a termine.

Solo le fonti collettive - in piena concorrenza tra i diversi

livelli, nel senso che, salvo i casi in cui non sia previsto diversamente, il rinvio alle parti sociali deve intendersi riferito a qualsiasi livello contrattuale - sono abilitate a modificare e integrare il decreto.

Questo significa, per fare un esempio, che la soglia del 20% massimo di contratti a termine utilizzabili in azienda (soglia intesa come rapporto tra i contratti a termine e l'organico a tempo indeterminato presente al 1° gennaio di ogni anno) potrà essere modificata - in aumento o in riduzione - solo da un accordo collettivo (nazionale, territoriale o aziendale) mentre non potrà essere variata in modo unilaterale da un regolamento aziendale.

Analoga limitazione esiste in tema di incentivi collegati alla produttività. Il datore di lavoro è libero di riconoscere premi di risultato, connessi ai risultati conseguiti dai dipendenti, ma può beneficiare di incentivi fiscali (ovvero del regi-

me di tassazione separata, con aliquota al 10%, alle somme pagate) solo se i premi sono definiti da un accordo collettivo di secondo livello.

Quindi, se l'azienda con un regolamento interno stabilisce le condizioni per erogare un premio di risultato, l'atto è pienamente valido ed efficace (anche se dovrà coordinarsi con eventuali norme collettive che potrebbero riservare la materia alla contrattazione), ma non può dare luogo ad alcun incentivo fiscale. Per poter accedere al beneficio, l'azienda dovrà fare un passo in più, negoziando e definendo il premio all'interno di un accordo sindacale.

Anche nel welfare aziendale la disciplina unilaterale è consentita ma subisce limitazioni. Se l'azienda intende definire unilateralmente un piano di welfare aziendale è del tutto libera di farlo. Anzi, sino all'approvazione della legge di Stabilità per il 2016 l'opzione era di fatto incentivata dalla legge,

in quanto fino a quel momento i benefici fiscali connessi al welfare aziendale venivano persi in caso di stipula di un accordo vincolante.

Tuttavia, se il datore di lavoro vuole offrire ai dipendenti la possibilità di fruire del piano di welfare come misura alternativa a eventuali premi di risultato, la strada è vincolata: serve un accordo firmato con le rappresentanze sindacali.



Peso: 10%

Lo prevede il dl n. 25/2017 (decreto che ha abrogato i voucher) in vigore dal 17 marzo

È responsabilità solidale bis

Subito causa al committente invece che all'appaltatore

Pagina a cura
DI DANIELE CIRIOLI

Ritorno al passato per la responsabilità solidale negli appalti. Che vuol dire, però, più tutele a favore dei lavoratori. Dal 17 marzo committenti e appaltatori sono di nuovo sullo stesso piano nei confronti dei lavoratori che vantano diritti non riconosciuti per il lavoro prestato in un appalto (mancato pagamento di paghe e contributi): i lavoratori possono immediatamente far causa al committente, invece che all'appaltatore, cosa restata impossibile fino al 16 marzo (occorreva prima chiamare in giudizio l'appaltatore e solamente se non c'era soddisfacimento della pretesa si poteva denunciare il committente). La novità è prevista dal dl n. 25/2017, in vigore dal 17 marzo.

La responsabilità solidale. È una speciale forma di garanzia dei diritti dei lavoratori dipendenti occupati nell'ambito di appalti, disciplinata in generale dal codice civile (art. 1676) e nel particolare dal dlgs n. 276/2003 (riforma Biagi del lavoro). L'ambito di applicazione della responsabilità solidale è oggi, però, più ampio e comprende anche i compensi e gli obblighi contributivi e assicurativi dovuti nei confronti dei lavoratori titolari di contratti di lavoro autonomo parasubordinato (co.co.co. ecc.).

Le regole fino al 16 marzo. La disciplina particolare rimasta vigente fino al 16 marzo (art. 29, comma 2, del citato dlgs n. 276/2003) prevedeva, quale forma di tutela dei lavoratori, l'obbligazione solidale tra il committente, imprenditore o datore di lavoro, e l'appaltatore, nonché di ciascuno degli eventuali subappaltatori, entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto, in relazione alle retribuzioni (comprese le quote di trattamento di fine rapporto lavoro, tfr), ai contributi e ai premi assicurativi dovuti in relazione al periodo di esecuzione del contratto di appalto. Per le eventuali sanzioni civili, invece, risponde solo il responsabile dell'inadempimento. Tale disciplina stabiliva, tra l'altro, che il committente fosse chiamato in giudizio per il pagamento assieme all'appaltatore ed eventuali subappaltatori, il quale (committente) poteva eccepire a propria difesa il beneficio della preventiva escussione del patrimonio dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori. In tal caso il giudice accertava la responsabilità solidale di tutti gli obbligati, ma l'azione esecutiva poteva essere intentata nei confronti del committente soltanto dopo l'infruttuosa escussione del patrimonio dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori.

Le regole dal 17 marzo.

Il dl n. 25/2017 (è lo stesso decreto che ha abrogato il lavoro accessorio, i voucher), all'art. 2, modifica la disciplina della responsabilità solidale abrogata all'art. 29, comma 2, del dlgs n. 276/2003 le norme che disponevano:

a) la possibilità, per i contratti collettivi, di derogare al principio della responsabilità solidale tra committente e appaltatore, qualora la contrattazione collettiva avesse individuato delle procedure di controllo e verifica della regolarità complessiva degli appalti (comma 1, lett. a);

b) il beneficio della preventiva escussione del patrimonio dell'appaltatore, in base al quale, (ferma restando la responsabilità solidale per cui sono comunque chiamati in giudizio in via congiunta), la possibilità di intentare l'azione esecutiva nei confronti del committente era esercitabile solo dopo l'infruttuosa escussione del patrimonio dell'appaltatore e degli eventuali subappaltatori (comma 1, lett. b).

In pratica, la modifica normativa aumenta le tutele dei lavoratori. Infatti, nel caso non abbiano ricevuto il corretto pagamento di paghe e/o contributi, possono decidere liberamente di agire anche subito nei confronti del committente, senza avere l'obbligo (vigente fino al 16 marzo) di passare per la previa escussione dell'appaltatore o subappaltatore.

—© Riproduzione riservata—



Peso: 57%



Come cambia la responsabilità solidale

Le disposizioni abrogate	Le conseguenze pratiche
Possibilità concessa ai contratti collettivi di derogare al principio della responsabilità solidale tra committente e appaltatore, con l'individuazione di procedure di controllo e di verifica della regolarità degli appalti	Impossibilità per il committente di essere chiamato in causa dal lavoratore unitamente all'appaltatore ed eventuali subappaltatori, e di eccepire il beneficio della loro preventiva escussione
Beneficio della preventiva escussione del patrimonio dell'appaltatore. In base a questo beneficio, fino al 16 marzo (ferma restando la responsabilità solidale per cui committente e appaltatore sono congiuntamente chiamati in causa) si poteva avviare l'azione esecutiva sul committente soltanto dopo un'infruttuosa escussione del patrimonio dell'appaltatore ed eventuali subappaltatori	Impossibilità per il giudice di verificare l'infruttuosa escussione del patrimonio di appaltatore ed eventuali subappaltatori, prima di dare avvio all'azione esecutiva nei confronti del committente



Peso: 57%

TAX EXPENDITURES

Labirinto di regole che crea iniquità

di **Salvatore Padula**

L'attenzione al riordino del variopinto mondo delle agevolazioni fiscali, le *tax expenditures* come vengono chiamate ora, tende a riaffiorare ogni qualvolta - molto spesso in questi ultimi anni e persino in questi ultimi giorni - il bilancio pubblico richiede nuove risorse. È da almeno un lustro, tra delega fiscale e leggi finanziarie, che aleggia il proposito di ridurre, eliminare o riformare quelle spese fiscali che appaiono «ingiustificate o superate, alla luce delle mutate esigenze sociali o economiche». Persino l'Europa, già nel 2013 raccomandava al governo, insieme al taglio del cuneo fiscale,

proprio il riordino delle agevolazioni fiscali dirette e indirette.

Le cose sono poi andate in modo diverso. E dopo un pregevole lavoro di censimento delle agevolazioni, che ha consentito di aggiornarne il conto (sono 610), tutto è rimasto più o meno immutato. Anzi, a ben vedere, in questi anni non solo non si è riordinato nulla, ma sconti e bonus si sono addirittura moltiplicati a dismisura e non sempre in modo coerente. Ovvero, con lo stesso approccio estemporaneo che rappresenta il principale difetto di un sistema fiscale che in molti ambiti ha smarrito ogni filo logico.

Che la situazione sia complessa, restringendo il campo di osservazione alle sole agevolazioni Irpef, lo conferma un documento *monstre* arrivato dei giorni scorsi. Una circolare di 324 pagine grazie alla quale l'agenzia delle Entrate, con pazienza e buona volontà, cerca di regalare qualche certezza su deduzioni, detrazioni e crediti d'imposta. Un'iniziativa lodevole che, peraltro, oltre agli utili suggerimenti distribuiti a operatori e contribuenti, serve a evidenziare un aspetto al quale forse gli stessi estensori del documento non avevano pensato.

Continua ► pagina 3

Labirinto di regole che crea iniquità

Salvatore Padula

► Continua da pagina 1

Perché questa circolare di 324 pagine e migliaia di parole, che si aggiunge e completa centinaia di pagine di istruzioni ufficiali ai modelli di dichiarazione, è la prova provata che un sistema di sconti arrivato a questo livello di complessità ha bisogno di essere prontamente riformato. Anzi, dovremmo dire rifondato, cogliendo l'occasione per un progetto più ampio che rimetta in sesto l'intero meccanismo del prelievo sulle persone fisiche.

E bisogna farlo non tanto perché ancora una volta, con manovrina e Def che incombono, le ammaccature dei conti pubblici impongono la disperata ricerca di nuove risorse. Questo sistema deve

essere rifondato per altri e forse più importanti motivi.

Guardiamo ai bonus e agli sconti Irpef. In primo luogo la stratificazione di agevolazioni finisce inevitabilmente per incrinare la logica della progressività dell'imposta, progressività che - fino a contrordine - rimane comunque la "bussola" costituzionale del prelievo personale. Così come è articolato oggi, il sistema pare orientato a premiare non tanto chi ha un reale bisogno ma chi "spende" di più. E basta dare uno sguardo alla distribuzione delle agevolazioni per fasce di reddito per rendersene conto. C'è poi una complessità oggettiva - la circolare insegna - indotta da una casistica sterminata di regole, deroghe

ed eccezioni che forse fanno felice qualche azzecagarbugli ma che restituiscono un'immagine opaca del sistema: per ottenere lo sconto non bisogna seguire un percorso lineare ma occorre conoscerne i segreti, applicare i "trucchi" del mestiere. Pessima lezione di equità, per tralasciare l'assenza di trasparenza. Si potrebbe poi dire del vecchio



Peso: 1-5%,3-9%



problema dell'incapienza - con i vantaggi fiscali che vengono completamente persi dal contribuente dopo l'azzeramento dell'imposta dovuta - del quale si discute da anni, senza che mai si sia giunti a una soluzione.

Certo, rifondare gli sconti può anche voler dire affrontare il rischio di un aumento del prelievo. E questo non lo vuole nessuno. Ma nessuno può desiderare neppure un sistema iniquo, che crea disparità di trattamento e confonde la logica del prelievo.

Ovviamente, il sistema di

sconti e detrazioni non è il peggior difetto della nostra Irpef. Già da tempo alcuni studiosi riflettono su come modulare scaglioni e aliquote per superare i problemi che spesso si manifestano sul prelievo effettivo.

Ancora, le "esclusioni" dall'Irpef sono sempre più frequenti (lo ricordano Beraldo ed Esposito in un articolo uscito alcuni giorni fa su *lavoce.info*). Così l'Irpef - principale imposta del nostro sistema, con un gettito di oltre 180 miliardi (anno 2016) - è ormai diventata la tassa di

dipendenti, collaboratori e pensionati. Per tutti gli altri contribuenti ci sono i regimi speciali, dalla cedolare affitti all'Iri fino al forfait per le piccole partite Iva.

Infine, prima o poi qualcuno si dovrà porre il tema degli "80 euro", che - senza entrare nel dibattito sulla loro efficacia e utilità - dal punto di vista sistemico continuano di certo a rappresentare un'anomalia. Alla quale sarebbe giusto porre rimedio.



Peso: 1-5%,3-9%

Slitta la manovra governo a caccia di 800 milioni

- Manca parte della correzione da 3,4 miliardi
- Sul deficit trattativa aperta con Bruxelles

ROMA Slitta la manovra, il governo è alla ricerca di 800 milioni di euro, parte dei 3,4 miliardi della correzione. Un documento di economia e finanza sostanzialmente definito, con l'elenco di riforme da inviare a Bruxelles inserito nel "Programma nazionale". E una manovrina ancora da mettere a punto, con

l'ipotesi di interventi fiscali più restrittivi. Sul deficit trattativa aperta con Bruxelles.

Cifoni a pag. 9



Verso il Def

Manovra, il governo cerca 800 milioni

- Potrebbe slittare il via libera alle misure correttive, manca ancora una parte delle coperture necessarie
- Nel menu evasione Iva, più tasse sui giochi e le sigarette, rottamazione delle liti tributarie e tagli di spesa ai ministeri

I CONTI PUBBLICI

ROMA Un documento di economia e finanza sostanzialmente definito, con l'elenco di riforme da inviare a Bruxelles inserito nel "Programma nazionale". E una manovrina ancora da mettere a punto, anche perché nelle ultime ore si sta gonfiando di nuovi capitoli diventando quindi una sorta di decreto omnibus. Balla l'agenda del governo che secondo i piani avrebbe dovuto approvare domani, contestualmente, il Def (che in realtà era atteso alle Camere per oggi 10 aprile) e il provvedimento di finanza pubblica. È probabile invece che per quest'ultimo serva ancora qualche giorno, per cui il Consiglio dei ministri potrebbe approvarlo al massimo con la formula del "salvo intese", lasciando di fatto ancora tempo per la stesura definitiva.

I problemi sono essenzialmente due: il coordinamento di un testo più complesso e la ricerca delle risorse necessarie ad assicurare una correzione dei conti per il 2017 da 3,4 miliardi. Se l'accorpamento sarà confermato, ci sono

da aggiungere le misure originariamente destinate al decreto enti locali, con il "piatto forte" dell'allentamento del blocco del turno over (sostituzione dei dipendenti che vanno in pensione), quelle che non possono entrare nel provvedimento sulla concorrenza (cosiddetta norma anti-scorriere societarie e forse ripristino dell'operatività per gli autobus low cost Flixbus) e infine i correttivi all'Ape social in materia previdenziale.

LE ESIGENZE POLITICHE

Sul fronte finanziario, il ministero dell'Economia si è dovuto misurare in queste settimane con l'esigenza politica di escludere dal menu della manovra correttiva misure di inasprimento diretto del carico fiscale, compreso un ritocco delle accise sulla benzina. Il capitolo più consistente resta l'ampliamento dello split payment per il recupero dell'evasione Iva: ovvero la procedura in base alla quale i fornitori dello Stato anticipano, dirottandola su un ap-

posito conto corrente, l'imposta relativa a queste transazioni. Il governo ha già ottenuto un prima via libera della commissione europea al prolungamento temporale di questo regime e conta di applicarlo anche alle società pubbliche. I maggiori introiti netti sarebbero di un miliardo. Di rilievo anche il contributo richiesto al settore dei giochi, con l'aumento della tassa sulle vincite e del Preu (prelievo unico erariale) applicato a slot machines e videolotterie: in tutto si potrebbe arrivare a 400-500 milioni. Da una complessiva revisione delle accise sui tabacchi deriverebbe invece un be-



Peso: 1-6%,9-43%

neficio di circa 200 milioni. Sempre in campo fiscale il governo intende proporre una rottamazione delle liti tributarie, con la quale - al di sotto di un certo importo - al contribuente verrebbe chiesto di versare quanto originariamente contestato dall'amministrazione finanziaria. Nel 2012 una misura di questo tipo assicurò poco meno di 200 milioni, anche perché una buona parte del contenzioso riguarda importi particolarmente rilevanti. Un aiuto potrebbe certo venire dalla rottamazione in corso, quella delle cartelle Equitalia: ma l'eventuale maggior gettito deve essere con-

fermato e contabilizzato prima di poter essere utilizzato.

RISPARMI DIFFICILI

Infine ci sono i tagli di spesa, che secondo gli impegni con l'Europa avrebbero dovuto assicurare 850 milioni, ancora non tutti confermati. Ecco quindi che un conto approssimativo porta il totale intorno ai 2,6 miliardi, cioè a circa 800 milioni dall'obiettivo. Toccherà al governo valutare se chiudere il cerchio con misure "sensibili" in campo fiscale, quale la possibile stretta sui meccanismi

di pignoramento ventilata qualche giorno fa.

Luca Cifoni

© RIPRODUZIONE RISERVATA

AL VAGLIO INTERVENTI FISCALI PIÙ RESTRITTIVI COME QUELLI SUI PIGNORAMENTI DOMANI IL DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA

1%

La stima di crescita del Pil per il 2017 inserita nel Def

0,2%

In percentuale del Pil la correzione dei conti richiesta per quest'anno

0,6%

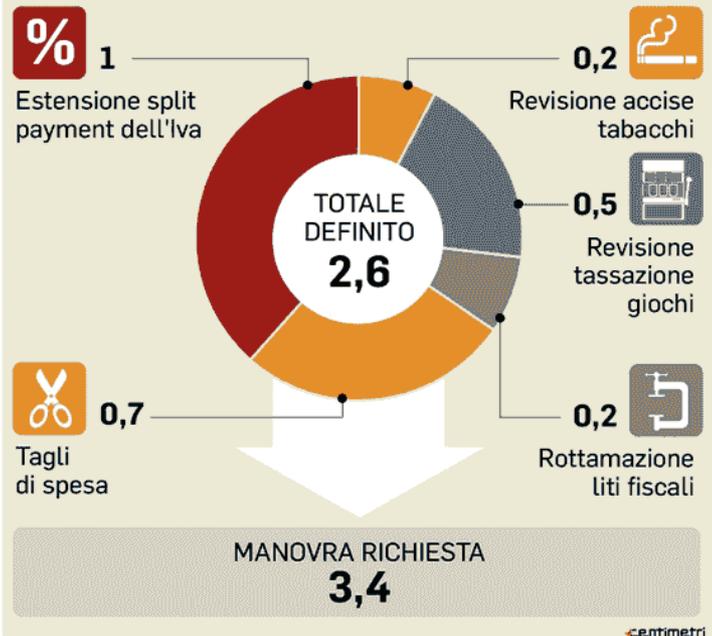
In percentuale del Pil l'aggiustamento strutturale per il 2018



Il ministro dell'Economia Pier Carlo Padoa (foto ANSA)

Il conto della manovra correttiva

Valori in miliardi di euro



Peso: 1-6%,9-43%



IL DEF? UNA CAMBIALE PER IL GOVERNO

Nel Documento di economia e finanza gli impegni sorvegliati da Bruxelles e dai mercati

di **Francesco Daveri**

Per i conti pubblici la stagione più importante dell'anno è l'autunno, non la primavera. In autunno arriva in Parlamento la legge di bilancio, l'insieme di provvedimenti legislativi che riassume il quadro normativo della finanza pubblica dell'Italia e varia le leggi esistenti in modo da consentire al governo di attuare gli obiettivi di finanza pubblica che si è dato per l'anno successivo. Nei mesi precedenti a quelli autunnali si concentrano dunque le iniziative dei partiti e dei gruppi di pressione per ottenere che le esigenze da loro rappresentate trovino spazio negli articoli e nei commi (a volte nascosti) di tale legge.

A primavera solitamente non succede niente di così definitivo e vincolante per i conti dello stato. Ma nel mese di aprile di ogni anno esce il Def (il Documento di Economia e Finanza), un insieme di documenti con varie sezioni e appendici tecniche che fissano i vincoli di finanza pubblica e la cornice per i provvedimenti di bilancio autunnali. Tra i tanti numeri ce ne sono due più pesanti degli altri, non a caso riportati nella prima tabella della sezione I (il Programma di stabilità). Si tratta dell'indebitamento netto - lo sbilancio tra spese ed entrate - e dell'ammontare di debito pubblico, in euro e in percentuale del Pil. C'è l'accoppiata deficit-debito ereditata dal passato, il «tendenziale», che rappresenta il punto di par-

tenza da cui si comincia a ragionare. E poi c'è il numero su cui si svolge il negoziato con Bruxelles, quello «programmatico», il dato che il governo si impegna a raggiungere nel periodo indicato. Tutti i governi europei (tranne quello tedesco) desiderano sfiorare un po' rispetto agli obiettivi prefissati di deficit. A torto o a ragione, un euro di spesa pubblica in più o di entrate fiscali in meno è ritenuto un modo per consolidare il consenso. Ma negli ultimi anni i conti italiani hanno presentato una loro specificità. Da un lato, anche grazie alla discesa dei tassi garantita dalla Bce, si è ottenuta una discesa graduale del deficit al di sotto del limite del 3 per cento. Un obiettivo che Spagna e Francia sono ancora lontani dal conseguire. D'altro canto, però, dal 2013 i governi italiani hanno sistematicamente rivisto verso l'alto gli impegni di deficit e debito che si erano dati. Con il consenso di Bruxelles fino al 2016 e con la richiesta di una manovra di aggiustamento da 3,2 miliardi (100,2 per cento del Pil) nel 2017.

A questo in definitiva serve il Def 2018: a indicare ai cittadini italiani, all'Europa e ai mercati se stavolta gli impegni presi in passato saranno rispettati senza altri rinvii a ipotetici tempi migliori.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 17%

ENERGIA RINNOVABILE**Super ammortamento per gli impianti**di **Tiziano Mariani**
e **Marco Morachioli**

I costi delle componenti impiantistiche delle centrali fotovoltaiche ed eoliche, che non sono oggetto di stima catastale in quanto «imbullonati», devono essere ammortizzati al 9%, mentre vanno ammortizzate al 4% solo le componenti immobiliari di questi impianti. Di conseguenza, le componenti impiantistiche delle centrali potranno, se ricorrono gli altri presupposti di legge, fruire del super ammortamento. Sono questi i

più rilevanti e attesi chiarimenti, relativi al settore delle energie rinnovabili, contenuti nella circolare 4/E del 31 marzo scorso dell'agenzia delle Entrate e del ministero per lo Sviluppo economico.

A determinare notevoli incertezze circa la corretta aliquota d'ammortamento degli impianti fotovoltaici ed eolici è stata la normativa sugli «imbullonati», introdotta dall'articolo 1, comma 21, della legge di Stabilità 2016. Questa disciplina, di natura catastale, prevede che, nell'ambito della stima diretta della

rendita catastale degli immobili di categoria D ed E - in cui sono accatastabili le centrali -, i macchinari, i congegni, le attrezzature e gli altri impianti funzionali al processo produttivo che non conferiscono all'immobile un'utilità apprezzabile, non devono essere più oggetto di stima.



Peso: 4%



La sostenibilità spinge il business le aziende vogliono il “bollo verde”

IL 40% DELLE SOCIETÀ ITALIANE DICHIARA DI AVER INVESTITO PER INTEGRARE LE BUONE PRATICHE ECO NELLE STRATEGIE INTERNE RISCUOTE BUON SUCCESSO SUL PROGRAMMA NAZIONALE SULL'IMPRONTA AMBIENTALE IL MINISTERO LO IMPIEGA PER CERTIFICARE LE IMPRESE

Vito de Ceglia

Milano

Nel mondo la sostenibilità è entrata a far parte delle strategie aziendali. L'Italia non fa eccezione, seppur con cifre ancora inferiori alla media. A certificarlo è lo studio “Seize the change” — condotto dall'ente di certificazione Dnv GL e da EY, con il supporto di GFK Eurisko — che parla di almeno 10 punti percentuali in meno rispetto ai nostri diretti concorrenti a livello globale.

Tuttavia, il concetto di sostenibilità è iniziato a farsi largo anche da noi, non a caso il 40% delle aziende italiane, cioè 1 su 2, dichiara di aver investito e di continuare a farlo in iniziative per l'integrazione della sostenibilità nel core business. In vetta alla classifica delle azioni intraprese figurano le politiche di mitigazione degli impatti (35%), le attività per la diffusione della cultura della sostenibilità (29%) e lo stakeholder engagement (19%).

La maggior parte delle aziende che ha intrapreso iniziative dedicate, osserva lo studio, ne ha tratto un beneficio in termini di compliance normativa (30%), ma anche di valorizzazione della reputazione di marca e di miglioramento delle relazioni con i clienti (entrambi veri per 1 impresa su 5). Ciò che è altrettanto vero, puntualizza ancora lo studio, è che i benefici superano di gran

lunga i costi per il 40%.

Che il vento sia cambiato in Italia, lo dimostra anche il buon feedback ottenuto dal programma nazionale sull'impronta ambientale lanciato sei anni fa come progetto pilota dal ministero dell'Ambiente. Programma implementato con due bandi pubblici di un importo complessivo di 6,4 milioni di euro, 1,6 nel 2012 e 4,8 nel 2013, a cui hanno partecipato (previa selezione) rispettivamente 22 e 95 aziende. Obiettivo: incentivare gli investimenti per la sostenibilità nei diversi settori produttivi.

Il programma, però, prevedeva anche un accordo su base volontaria. Che è tuttora in essere, considerato che dopo il 2013 di bandi non ce ne sono più stati. «Dalla fase di sperimentazione, ora siamo entrati in una fase operativa che sfocerà a breve in un Piano d'azione nazionale (Pan) sulla sostenibilità che stiamo definendo con i ministeri dell'Economia e delle Politiche agricole — puntualizza Barbara Degani, sottosegretario all'Ambiente — Anche se in parte il piano è già attuabile attraverso il nuovo Codice dei contratti pubblici varato per promuovere misure di green economy».

In attesa che il Pan venga definitivamente approvato, le aziende che hanno fruito dei finanziamenti pubblici stanziati dal programma ministeriale possono continuare il percorso in modo spontaneo. Mentre quelle che hanno deciso di sottoscriverlo a prescindere dal bando o in un secondo momento, lo hanno fatto per ottenere — alla fine

del processo di certificazione — la possibilità di utilizzare il marchio ambientale del ministero sui propri prodotti.

Ma qual è il fine del programma? In sintesi, è quello di definire uno strumento diagnostico utile alle aziende per identificare le criticità che caratterizzano le fasi del ciclo di vita dei loro prodotti, al fine di realizzare misure di efficienza. Superato il primo step, poi il ministero collabora con l'azienda per definire una strategia di comunicazione green veritiera e trasparente, che valorizzi al meglio gli aspetti ambientali.

Fino ad oggi, il settore più sensibile al programma è stato quello agro-alimentare con una novantina di aziende, buona parte delle quali lo hanno condiviso su base volontaria. «In particolare, nell'ambito del programma è stato realizzato un progetto nazionale per la valutazione della performance di sostenibilità della filiera vite-vino — sottolinea Degani —, che prevede la valutazione di 4 indicatori: aria acqua, territorio, vigneto. L'etichetta del progetto Viva è apposta sulle bottiglie che hanno completato l'analisi. In questa direzione — aggiunge — si muove anche il 'Made Green in Italy', lo strumento per rafforzare l'immagine e l'impatto comunicativo che distingue le produzioni italiane coniugandolo con gli aspetti di qualità ambientale e con la verifica del rispetto dei requisiti di sostenibilità anche sociale».

Nel complesso però, all'interno del programma del ministero, sono rappresentati tutti i segmenti produttivi. L'elenco delle imprese è lungo, e molte di queste hanno deciso di optare per una “soluzione” volontaria. Solo per citarne alcune: Italo, San Benedetto, Autamarco-



Peso: 46%

chi, Leroy Merlin, Conserve Italia, Carlsberg, Gucci, L'Oréal, Pirelli, Illy, Lamborghini, Brunello Cucinelli, Benetton, Coop, Geox, Ferrarelle, **Confindustria** Ceramica, Eataly, Rigoni, Sammontana.

Più in dettaglio, le fasi principali del programma sono: l'analisi dell'impronta di carbonio dei prodotti selezionati nelle diverse fasi del ciclo di vita; la mitigazione, ovvero le possibili misure per ridurre l'emissione dei prodotti selezionati; la compensazione, cioè l'adozione di misure per la neutralizzazione dell'impronta di carbonio; e la

comunicazione al pubblico dei risultati dell'analisi dell'impronta di carbonio. Infine, sono stati evidenziati dal ministero i principali fattori che portano un'azienda a calcolare l'impronta ambientale: innanzitutto, ragioni di competitività e marketing.

In tutto questo, naturalmente l'obiettivo è di instaurare un rapporto di fiducia con i consumatori, che vengono sensibilizzati riguardo la domanda di prodotti "green".

«I consumatori, attraverso le loro scelte di acquisto, sono in grado già oggi di trasformare gli sforzi delle aziende che

operano responsabilmente da un punto di vista ambientale e sociale in variabili competitive — conclude Degani —. Tali asset, per poter essere riconosciuti dal mercato come tali, hanno bisogno però di essere valutati e riconosciuti da professionisti esperti e imparziali, che basino i propri pareri su metodi di analisi universalmente associati».

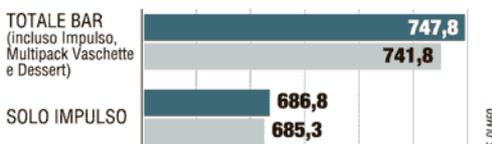
[LA FILIERA]

La leadership del Belpaese si estende ai macchinari

LE VENDITE DI GELATO AL BAR

Vendite a valore in milioni di euro e var. %

■ ANNO TERMINANTE GEN. 2016 ■ ANNO TERMINANTE GEN. 2017



S. DIAMER

Prodotto tradizionalmente estivo (e condizionato dall'andamento climatico) il gelato è però sempre più un prodotto che si consuma tutto l'anno. Non solo, in Italia ma in tutto il mondo con un trend in costante crescita. Una vocazione verso questo prodotto che, in questo settore, si traduce anche in una leadership nelle macchine e attrezzature. Un sistema industriale che conta 15 imprese, 1.500 addetti (6.000 con l'indotto) e controlla quasi il 90% del mercato mondiale. Per quanto riguarda gli ingredienti e i semilavorati, in Italia sono circa 80 le imprese con quasi 2.000 addetti e un fatturato di oltre 250 milioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LE MISURE

La realizzazione di **campi eolici** e **fotovoltaici** è uno degli strumenti di compensazione scelti dalle aziende. Si tratta cioè di misure per la neutralizzazione dell'impronta di carbonio lasciata dalle aziende. Segue la comunicazione al pubblico dei risultati dell'analisi



Peso: 46%