



## Monopoli

Cassa depositi e prestiti  
scova tesori  
lungo la via Emilia

# 10

# Tanti investimenti e ora la sede Quanto **piace** la via Emilia a Cassa Depositi e Prestiti

L'istituto ha aperto una filiale a Bologna, ma da anni vanta partecipazioni per milioni in immobili, aziende e servizi

di **Nicola Tedeschi**

«È la testimonianza della rilevanza del nostro territorio, punta avanzata dell'economia del Paese».

**Maurizio Marchesini**, lo scorso 9 marzo, era a buon diritto contento. Quel giorno il suo mandato da numero uno della Confindustria regionale ha trovato la ciliegina sulla torta nell'apertura di un hub della Cassa Depositi e Prestiti a Bologna. Situata al civico 182 di quella che sulle mappe è ancora via Marco Emilio Lepido, la sede territoriale della «nuova Iri» è sia fisicamente sia idealmente al centro dell'Emilia-Romagna, terra che da sola contribuisce al 13% dell'export nazionale, e della strada principe che ne unisce gli estremi. Con giurisdizione anche sulle Marche, l'ufficio fungerà tanto da centro consulenziale quanto da polo per le nuove iniziative non solo del pianeta Cdp, ma anche dei due satelliti **Sace** e **Simest**.

Quasi impossibile, è calcolare quanta Emilia-Romagna vi sia dentro quel gigantesco pianeta, visti appunto i mille tentacoli di un moloch fatto di oltre 400 società e quasi 33mila addetti, con 422 miliardi di euro di attivo. Anche a queste latitudini, fin dal diciannovesimo secolo la Cassa ha giocato e gioca tuttora il ruolo di banca degli enti loca-

li, a cui oggi si affianca l'obiettivo di traghettare l'Italia verso l'era post-industriale. E certo non ci si stupisce, se caserme e dimore storiche della Dotta, di Modena e di Ferrara rientrano nell'immenso patrimonio amministrato dalla Cdp con un rinvolo di veicoli finanziari, compreso quel portafoglio **Urbis** che sta per passare a **Enasarco**. Né ci si sorprende, se l'unica intrapresa italiana del **Fondo europeo per l'Efficienza energetica** sia stato un contributo di 32 milioni al **Policlinico Sant'Orsola-Malpighi**. O, ancora, non meraviglia che sette giorni fa Cdp e il **Fondo Export** di Sace abbiano sottoscritto 60 milioni di obbligazioni emesse da **Granarolo**, intenzionata con quei soldi a concludere nuovi acquisti.

Soprattutto, la densità di «multinazionali tascabili» presenti da Piacenza a Rimini rendevano l'area ideale per l'attaccamento del **Fondo strategico italiano** (Fsi), progetto che la Cassa affidò nel 2011 proprio a un riminese, **Maurizio Tamagnini** (vedere articolo a lato). Fin dagli inizi, Tamagnini, non dimentico delle proprie origini, ha mediaticamente puntato sul comparto turistico. La sua idea di creare un grande collettore dei big player ricettivi avrebbe

potuto condurre giusto verso l'ingresso dentro **Atahotels-Una**, provincia dell'impero **Unipol**; e invece il Fondo si è dovuto accontentare, a fine 2014, del

23% di **Rocco Forte**, catena, peraltro, di diritto britannico. Nell'energia, l'intesa con **Hera** c'è stata, però è stata fugace: nel 2013 Fsi si prese lo 0,4%, ma l'anno dopo, anziché procedere a ulteriori e attesi acquisti, smobilizzò con un incasso di 11,4 milioni, a fronte di un investimento di 7,3.

Non sono stati né il turismo né le utility, quindi, a dare concretezza alla mission di Tamagnini, quella cioè di far crescere di stazza le imprese italiane, trasformarle in leader globali, mutando in cacciatori quelle che appaiono come lepri, possibili prede di appetiti stranieri. Il Fondo strategico, insomma, doveva essere un incubatore di futuri campioni nazionali, perché avere dei campioni nazionali significa avere qui i processi decisionali, avere una classe manageriale; al prezzo, nondimeno, di accordi strategici con grandi investitori esteri, viatico verso quei Paesi, dalla Cina al Kuwait, che sono mercati essenziali per la nostra industria.

Bene: se cercate un luogo dove la teoria di Tamagnini è divenuta pratica, dovete piuttosto recarvi a Cesena, oppure a Castelvetro di Modena, teatri di due intese parallele risalenti al novembre 2014. In un caso, il Fsi ha comprato, per 101 milioni, il 16,8% della **Trevi Finanziaria Industriale**, vertice dell'omonimo colosso dell'ingegneria del sottosuolo. Nell'altro caso, Fsi ha

rilevato il 28,4% di **Inalca**, il più antico gioiello della famiglia **Cremonini**, con 165 milioni messi sul piatto tramite **IQ Made in Italy**, che è una joint venture con un altro fondo sovrano, quello del Qatar. Da allora, Inalca ha avviato in effetti un'espansione di successo, che passando per le scatolette di Manzotin l'ha portata dalle Canarie fino, è storia recentissima, a Hong Kong.

Intanto, nel 2016 il sistema-Cassa è stato ristrutturato sotto la supervisione del nuovo presidente **Claudio Costamagna**, da anni in amicizia con un emiliano doc come **Romano Prodi**. Ora, le quote di Trevi fanno capo a una nuova subholding, mentre il vecchio Fondo ha cambiato nome in Cdp Equity. Quest'ultima, con **Guido Rivolta** al timone, e con 2,3 miliardi di capitale investito, ha conservato le partecipazioni considerate sensibili, dal punto di vista politico e occupazionale, per il sistema-Paese. Un esempio è il 12,5% di **Saipem**, un nome certo significativo nella zona di Ravenna al pari di **Eni**, controllata invece direttamente dalla capogruppo. All'elenco, potrebbero presto aggiungersi le nuove **Bonifiche Ferraresi**, per il cui rilancio Cdp Equity ha appena sottoscritto un prestito convertendo da 50 milioni.

Un veloce calcolo, dunque, può dimostrare che negli ultimi cinque anni gli investimenti della galassia Cdp in regione, diretti e indiretti, hanno contato per



centinaia di milioni di euro. Ma quella descritta è solo la punta di un iceberg che comprende, fra l'altro, le **Poste** e l'ex **Metroweb**; un secondo fondo strategico, entrato nel capitale della **Sira** di Rastignano e della romagnola **Surgital**; e le joint venture estere tra imprese emiliane e Simest. Da Piacenza a Rimini, in definitiva, la Cassa sparge cumuli di preziosi miliardi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Rilevanti

Con il Fondo strategico Cdp è entrata nell'ingegneria Trevi e nell'alimentare di Inalca

### Relazioni

Il nuovo presidente Claudio Costamagna è amico di Romano Prodi da anni

### Dimensioni

Cdp è fatto di oltre 400 società e quasi 33mila addetti, con 422 miliardi di euro di attivo



## L'editoriale

# Capitalismo finanziario, una nuova era

di **Massimiliano Marzo**

I a scorsa settimana la Granarolo, una

L delle aziende leader nella produzione di latte e derivati, presente sul nostro territorio, ha annunciato l'emissione di un'obbligazione (bond) per una taglia tra i 40 e i 60 milioni di euro, con una cedola (nelle intenzioni dell'emittente) non superiore al 3,5% annuo. È un'operazione di sicuro interesse che segue, a qualche anno di distanza, quella effettuata da

Manutencoop (con taglia e cedole diverse). Il ricorso a prestito obbligazionario è un'alternativa al capitale di rischio o, addirittura alla quotazione in Borsa. Perché allora scegliere l'emissione di bond come sostituto alle azioni? Non è un problema di costi di emissione, dal momento che anche le obbligazioni sono quotate e gli obblighi di informativa al mercato non sono diversi a quanto richiesto in caso di ingresso a Piazza Affari.

Da un lato vi è l'esigenza di consolidare l'impianto debitorio in essere, prefissandone i costi su di un orizzonte di medio termine, per permettere il ricorso al credito bancario per le esigenze di liquidità. Ma dall'altro vi è anche la necessità di finanziare la crescita futura, attraverso nuovi investimenti o l'acquisizione di altri competitor. Spesso il ricorso a questa forma di finanziamento è preferito all'ingresso di nuovi soci o all'apertura del capitale a fondi di private equity.

continua a pagina 15

## L'editoriale

# Capitalismo finanziario, una nuova era

SEGUE DALLA PRIMA

Tra le ragioni vi è senza dubbio quella che fa riferimento alle caratteristiche peculiari del private equity: tali fondi entrano nel capitale delle imprese per un periodo di investimento prefissato, alla fine del quale viene generalmente prevista o la quo-

tazione di tutto il capitale dell'azienda o la cessione dell'azienda stessa. Ciò anche se la quota azionaria di investimento del fondo è inferiore alla maggioranza del capitale. È come dire: io investo 30, ma alla fine del periodo di investimento mi dai 100. Questo è il modus operandi che è andato finora, almeno sul mercato italiano. All'estero, è già in essere una modalità differente di investimento, meno espropriativa, che prevede, oltre all'ingresso sui listini, anche la restituzione dell'investimento con un interesse pattuito. Il private equity non ha sfondato nell'ambito del panorama delle aziende italiane, come

strumento di ricapitalizzazione o di ricorso a capitali di rischio freschi. Forse la ragione è proprio da ricercarsi nel timore da parte degli imprenditori di arrivare a perdere le proprie aziende. I fondi dal canto loro, non hanno mostrato una capacità di adattamento a una realtà di piccole e medie imprese per le quali crescere non vuole dire farsi comprare da altri, ma, anzi, comprare altri o quote di mercato. Sui mercati esteri operano già molti fondi che non solo non hanno pratiche «espropriative», ma anche permettono una gestione del rapporto debito/equity molto

flessibile, supportando le imprese anche in operazioni di conversione del debito in azioni. Un cambiamento nelle modalità operative su questo mercato porterebbe grande giovamento anche alla creazione di una cultura del capitale di rischio che tradizionalmente ha sempre segnato il passo. E la quotazione non può essere nemmeno a tutti i costi: se il titolo non si mantiene liquido, si rischiano forti oscillazioni senza ragioni oggettive. È forse già nei fatti una nuova era: quella del capitalismo finanziario non espropriativo.

**Massimiliano Marzo**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Più **green**, più europea

Bruxelles chiama, la Regione risponde e stanziava 248,7 milioni per gli obiettivi Ue di riduzione delle emissioni e incremento delle energie rinnovabili. I pareri di Tabarelli (Nomisma Energia) e Balzani (EnergiaperItalia). Intanto Eni presenta un piano da 600 milioni per chimica e idrocarburi su Ravenna

La Regione risponde a Bruxelles: 248,7 milioni per aumentare le fonti rinnovabili e ridurre le emissioni di qui al 2030. Tutti i progetti

## La via Emilia diventa **verde** e vuole condurre in Europa

di **Beppe Facchini**

**D**all'edilizia alla mobilità sostenibile, passando per le parole d'ordine fonti rinnovabili, economia circolare, ricerca, formazione e consulenza specializzata per le imprese convinte che il futuro sia sempre più «green».

L'assemblea legislativa regionale ha da poco approvato un ampio e ambizioso piano energetico regionale, con investimenti da 248,7 milioni di euro fino al 2019, elaborato dalla giunta e diventato realtà dopo un lungo percorso partecipativo avviato a fine novembre 2015. Il documento fissa la strategia e gli obiettivi per clima ed energia fino al 2030, affiancato da un piano di attuazione triennale finanziato dallo stesso ente di viale Aldo Moro (116,9 milioni di euro) e da fondi europei Por Fesr (104,4 milioni) e Psr Fesr (27,4 milioni). I quasi 250 milioni di euro complessivi saranno distribuiti sul territorio tramite investimenti diretti e bandi, alcuni dei quali già conclusi. Ad esempio, il piano ne prevede uno per la riqualificazione energetica di edifici pubblici, chiuso da pochi giorni, che ha

registrato ben 114 domande (tra comuni, università, aziende sanitarie e Acer) e finanziato per un totale di 44,3 milioni di euro. Recentemente è stato inoltre approvato un altro bando da 2,4 milioni per la realizzazione di diagnosi energetiche per le piccole e medie imprese, mentre a breve ne sarà pubblicato uno per l'assegnazione del gestore di un fondo rotativo da 40,5 milioni di euro (36 provenienti dalle casse bolognesi) per Pmi a caccia di prestiti per l'efficientamento energetico.

«Ritengo che la Regione abbia fatto un lavoro molto equilibrato, mettendo in campo risorse pubbliche importanti — commenta l'assessore alle attività produttive Palma Costi —. L'obiettivo è quello di costruire sinergie nuove e raggiungere risultati che si ottengono non solo mettendo risorse a disposizione ma anche lavorando su politiche intelligenti e regole precise».

I traguardi del nuovo piano, che fa propri gli obiettivi dell'Ue fino al 2050, vanno dalla riduzione delle emissioni climateranti del 20% al 2020 e del 40% al 2030 (rispetto ai livelli del 1990), all'incremento al 20% al 2020 e al 27% al 2030 della quota di copertura dei consumi attraverso l'impiego di fonti rinnovabili. Il punto di partenza dell'Emilia-Romagna è

comunque incoraggiante.

«L'obiettivo nazionale è dell'18,9% di produzione da fonti rinnovabili, ma noi siamo già al 12 — puntualizza l'assessore —. Inoltre il nostro risparmio energetico attuale è al 23%, con obiettivo comunitario fissato al 2020 del 20%, e siamo l'unica regione europea ad avere una legge sull'economia circolare, con tantissime imprese decisamente avanti su questo tema».

Non solo: secondo gli ultimi dati Enea, l'agenzia nazionale per lo sviluppo economico sostenibile, in Emilia-Romagna nel 2014 sono stati spesi più di 360 milioni di euro per la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio esistente, con interventi su infissi, pannelli solari e impianti termici che hanno consentito risparmi da oltre 160 milioni di KW/H. Con 196 energy manager, l'Emilia-Romagna è poi seconda solo alla Lombardia (416) per la presenza di tale figura professionale, prevista da una legge del 1991, per ottimizzare l'uso dell'energia di imprese ed enti nella produzione di beni e servizi. Per di più, dal 2008, attraverso altri due piani triennali, la Regione ha già speso quasi 240 milioni di euro per finanziare, tra le tante cose, progetti di ricerca, startup, installazione di impianti alimen-

tati da fonti rinnovabili, riqualificazione urbana e interventi di mobilità sostenibile.

E gli stessi temi rientrano nel piano 2017-2019, con 13,9 milioni di euro per la diversificazione delle attività agricole con impianti per la produzione di energia da fonti alternative, 30 milioni per la formazione professionale, 22 milioni per il rinnovo della flotta autobus, 27,3 milioni per promuovere strategie per basse emissioni di carbonio, 18 milioni per accordi di programma su mobilità sostenibile e trasporto pubblico locale e 19 milioni per il People Mover, il sistema di trasporto «su rotaia, 100% elettrico» assicura Costi, che collegherà il «Marconi» con la stazione di Bologna Centrale.

In arrivo anche nuove colonne per la ricarica di mezzi elettrici (2 milioni di investimento) e progetti per bike e car sharing. Importante anche l'aspetto della ricerca: «Siamo una regione con tanti laboratori che lavorano su temi d'avanguardia come le celle ad idrogeno, biogas e mini eolico» conferma l'assessore. Note positive, infine, pure dal settore privato. Basti pensare al gruppo Aimag, appena premiato da Legambiente in materia di economia circolare per i risultati ottenuti da raccolta differenziata e

diminuzione dei quantitativi a smaltimento, o a Iren e Hera. La prima multiutility, tramite il ter-  
 movalorizzatore di Parma, ricava e rimette in circolo fino a 40 Mw termici e 18 Mw elettrici dopo la combustione dei rifiuti, mentre Hera ha pianificato entro gennaio 2018 interventi di efficientamento energetico su 50 edifici pubblici di Modena. Investimento: 3 milioni di euro.

**Chi è**



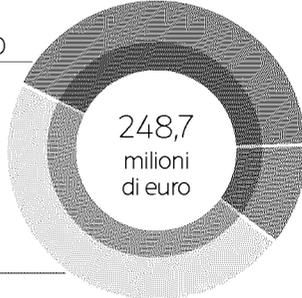
● **Palma Costi**, assessore regionale alle Attività Produttive

**Il piano triennale 2017-19**

**Totale fondi investiti**

Por Feasr 2014-2020

104,4

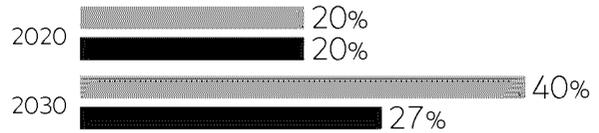


Psr Feasr 2014-2020  
27,4

Ulteriori risorse regionali  
116,9

**Gli obiettivi**

■ Riduzione delle emissioni climalteranti ■ Incremento dell'uso di fonti rinnovabili



In Emilia-Romagna nel 2014 sono stati spesi più di 360 milioni di euro per la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio esistente risparmio ottenuto oltre 160 milioni di KW/H

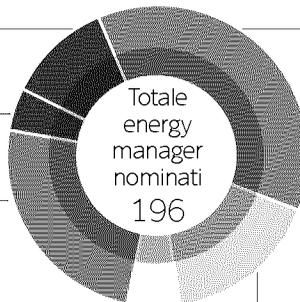
**Energy Manager nominati in regione nel 2015(\*)**

La Lombardia è prima con 416 manager

Agricoltura 22

Servizio energia 9

Terziario 48



Industria 73

Estrazione di minerali da cave e miniere	0
Attività manifatturiere	62
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	7
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti di risanamento	3
Costruzioni	1

Trasporti 33

Pubblica Amministrazione (ministeri, amministrazioni centrali, regioni, enti locali, etc)  
11

Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	10
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	3
Servizi di informazione e comunicazione	2
Attività finanziarie e assicurative	6
Attività immobiliari	1
Attività professionali, scientifiche e tecniche	2
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese(**)	1
Istruzione	3
Sanità e assistenza sociale	15
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	2
Altre attività di servizi	3

(\*) I dati non comprendono le nomine dei soggetti obbligati che non hanno comunicato il nominativo dell'Energy Manager entro i termini di legge.  
 (\*\*\*) Con l'esclusione di N.81, riportato a parte come servizio energia

Fonte: FIRE

centimetri

**I dati Enea**

Nel 2014 sono stati spesi più di 360 milioni per la riqualificazione energetica edilizia

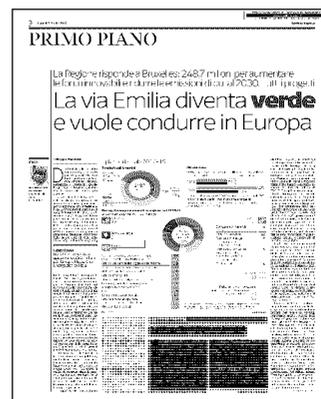
## Il finanziamento

Efficienza nelle imprese: 50 milioni in arrivo da Banca Europea per gli Investimenti e Bper

**C**inquanta milioni in arrivo da Banca Europea per gli Investimenti (Bei) e Bper Banca per progetti di efficienza energetica presentati da imprese. L'accordo, presentato venerdì, è il primo in Italia realizzato sulla base di garanzie della Commissione Ue attraverso i programmi Private Finance For Energy Efficiency (PF4EE) e LIFE che dovrebbero innescare investimenti per un miliardo di euro in Europa. L'accordo qualifica Bper «come banca pilota», ha detto l'ad Alessandro Vandelletti. Lo strumento combina un finanziamento a condizioni favore-

voli di Bei a Bper, con quest'ultima che gestisce la selezione ed erogazione dei prestiti alle imprese; una garanzia Ue a parziale copertura del rischio sostenuto da Bper; l'assistenza tecnica a Bper per valutare gli investimenti in efficienza energetica. I progetti ammissibili al finanziamento devono riguardare l'efficientamento energetico di edifici o strutture produttive, gli impianti di teleriscaldamento e teleraffreddamento, le infrastrutture di illuminazione pubblica e gli impianti di cogenerazione ad alta efficienza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Adriatico, da una Commissione nominata nei giorni scorsi in base all'accordo fra Regione-Mise e guidata dal presidente della Scuola di ingegneria di Bologna Ezio Mesini.

Per le 120 aziende ravennate dell'Oil&Gas, 6 mila lavoratori diretti e altri 8 mila nell'indotto, 3 miliardi di euro di fatturato totale, la ripresa degli investimenti del Cane a sei zampe rappresenta una vitale boccata di ossigeno. Ogni impianto smantellato vale 10 mila giornate di lavoro, ogni nuovo 200 mila. Quattro big, guidate da Rosetti Marino e Micoperi, si sono consorziate in vista dello smantellamento delle prime 11 piattaforme e si sono presentate ai vertici Eni appena terminato il summit istituzionale. Per tutte le altre vale comunque l'ondata di ottimismi che percorre i padiglioni dell'Omc.

Dopo la ratifica dell'accordo di Parigi sul clima, il gas naturale torna infatti alla ribalta come unica fonte energetica utilizzabile per decarbonizzare la nostra economia. La digitalizzazione dei processi la convergenza con le fonti rinnovabili potrebbero fare il resto, dicono i tecnici. La divisione Energy Solution dell'Eni, per esempio, ha messo a punto tecnologie che ridurranno del 43% le emissioni per unità di gas estratti. E dopo il fiasco del referendum No tiv, torna possibile anche lo sfruttamento

### Blue energy

Le vecchie piattaforme in mare verranno trasformate in base per impianti solari o eolici

# Chimica e idrocarburi, Eni annuncia il piano su Ravenna

Descalzi: «Ristrutturazione di piattaforme e nuove estrazioni: vale 600 milioni»

199

Pozzi

Sono i punti di estrazione sulla terraferma presenti in regione

26

Centrali

Sono le basi di raccolta e trattamento in Emilia-Romagna

Chimica e idrocarburi. Su entrambi i fronti Eni farà di Ravenna una delle sue roccaforti. Ne farà soprattutto un laboratorio di sperimentazione per la nuova strategia basata sul mix «blue energy-green energy», cioè gas naturale — il più sostenibile dei carburanti fossili — e fonti rinnovabili, fotovoltaico, eolico, onde e mare.

Del progetto si parlò già un anno fa, subito dopo il fallimento del referendum antitrivelle. Ma ora è stato formalizzato in un lungo vertice tenuto mercoledì scorso al termine del convegno inaugurale della biennale Offshore Mediterranean Conference (Omc), la tre giorni ravennate dedicata proprio alla transizione verso uno sviluppo sostenibile. Chiusi in un piccolo padiglione riservato, il numero dell'Eni Claudio Descalzi, il sindaco di Ravenna Michele de Pascale e l'assessore regionale alle attività produttive Palma Costi hanno definito la cornice del progetto che sarà definito in settimana e annunciato, proprio a

pieno delle ingenti riserve domestiche. L'altro ieri, dopo due anni di stasi assoluta, è stato presentato il progetto di una nuova piattaforma 12 miglia al largo delle coste rodigine. Coltiverà il giacimento Teodorico, che vale l'1% circa della produzione nazionale. Po Valley, che ha rilevato i diritti dall'Eni, ha già ottenuto le autorizzazioni e a breve dovrebbe avviare i lavori. Potrebbe essere la prima delle 50 nuove piattaforme che servirebbero per sfruttare a pieno i giacimenti dell'Alto Adriatico a detta del presidente delle aziende Oil&Gas ravennati, Francesco Nanni.

«Nessuno si illuda di poter

### Inaugurazione

Claudio Descalzi, ad Eni, con il Ministro del Petrolio Tarek El Molla e il presidente di Omc 2017 Innocenzo Titone

soddisfare con le sole fonti rinnovabili un fabbisogno energetico mondiale ancora in crescita del 30% nei prossimi vent'anni — commenta il presidente dell'Omc Innocenzo Titone —. Fino al 2040 avremo ancora bisogno di idrocarburi, ma sostituendo carbone e petrolio col gas riusciremo comunque a ridurre le emissioni di gas serra del 30% circa. E visto che l'abbiamo qui davanti, a chilometro zero, non vedo perché non dovremmo sfruttarlo. Risparmiando, tra l'altro, un 15% circa di emissioni legate al trasporto».

Massimo Degli Esposti

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il parere 1**

# «Ma non si fa accenno al petrolio»

**Tabarelli:** «La politica pensa che se ne possa fare a meno»

**D**avide Tabarelli, presidente di Nomisma Energia, in regione conta oltre cinquemila addetti, impiega i migliori tecnici delle nostre scuole, è riconosciuto in tutto il mondo e che paga miliardi di tasse che, parzialmente, servono poi anche per finanziare questi documenti. Abbiamo superato il limite».

**Prima dell'approvazione c'è**



**Nomisma Energia** Davide Tabarelli

**stato un lungo percorso partecipativo coi vari portatori di interesse: c'eravate anche voi?**

«Abbiamo partecipato a una conferenza a inizio gennaio 2016. Poi le imprese della filiera hanno provato a farsi sentire, ma l'orizzonte della politica è corto e si preferisce credere che effettivamente di petrolio e gas se ne possa fare a meno. Il 29 marzo a

Ravenna si è aperta una delle conferenze al mondo più importanti del settore (Offshore Mediterranean Conference, ndr): sono 26 anni che si tiene ed è sempre un successo, ma è impressionante ogni volta l'assenza della nostra Regione, che non si vuole sporcare con i petrolieri».

**Nel piano si parla anche di Gpl come carburante alternativi: che ne pensa?**

«In realtà anche questo deriva dal petrolio».

**Tra gli obiettivi più importanti del documento c'è la riduzione delle emissioni e l'aumento dell'utilizzo di fonti rinnovabili: quella scelta dalla Regione è l'unica strada percorribile in questo senso?**

«No, però è l'unica di cui vuole parlare la politica, anche con slogan e discussioni sui blog, dove tutto è più facile. Un giorno tutti useremo solo fonti rinnovabili, ma non adesso. Credo che quel giorno sia lontano e che nel frattempo avremo bisogno ancora per decenni di petrolio e sovrappiù di gas, presente in abbondanza in Emilia-Romagna ma che ci ritroveremo ad importare da Sahara o Siberia. Uno spreco, una follia».

**B. F.**  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il parere 2**

# «Gli obiettivi di Parigi ancora lontani»

**Balzani:** «Dobbiamo guidare la transizione energetica»

**V**incenzo Balzani, professore emerito di Chimica all'Università di Bologna e autore di circa 500 pubblicazioni su riviste internazionali, i traguardi fissati dal nuovo piano energetico sono raggiungibili?

«Gli obiettivi non sono affatto ambiziosi. Il gruppo Energiaperitalia da me coordinato, aveva proposto di raggiungere l'80% di energie rinnovabili entro il 2030 e il 100% entro il 2050. Questi obiettivi sono necessari non solo per rispettare gli accordi di Parigi, ma anche per ridurre drasticamente l'inquinamento».

**Che è ancora preoccupante.**

«Nel 2013 il PM 2,5 ha causato 467.000 morti premature in Europa, di cui 67.000 in Italia. Nel PER si nota giustamente che il tema energetico è "trasversale a tutti i Piani che la Regione sta mettendo in atto per le imprese, i trasporti, l'agricoltura, la gestione dei rifiuti, l'innovazione". Ci vuole coerenza e sinergia, quindi, fra questi piani. Ma che coerenza c'è fra il sostegno regionale dato alla costruzione del Suo Urus Lamborghini e lo sviluppo della mobilità elettrica? Che sinergia c'è fra la messa in cantiere di altre autostrade che faranno aumentare il traffico e la



**Energiaperitalia** Vincenzo Balzani

**Su biomasse e fotovoltaico si poteva fare meglio?**

«L'unica biomassa che val la pena di utilizzare è quella proveniente dagli scarti e dai rifiuti. L'uso di biomassa da colture dedicate per produrre energia è un non senso, mentre il fotovoltaico è la tecnica più conveniente per utilizzare l'energia solare. L'efficienza di conversione energetica

della luce solare in energia meccanica è 0,03% per il bioetanolo e 5,4%, cioè ben due ordini di grandezza maggiore, per il fotovoltaico».

**Che ruolo hanno università e ricerca nel campo del risparmio energetico?**

«La formazione universitaria ha un ruolo decisivo. La ricerca è importante sia per individuare gli snodi del risparmio energetico sia per sperimentare nuovi materiali per la conversione delle energie rinnovabili nelle energie di uso finale e per lo stoccaggio. La nostra Regione, con le sue quattro Università, ha il dovere di guidare la transizione energetica e di stimolare il governo a fare altrettanto in sede europea».

**Il piano stanZIA 6 milioni di euro per la produzione di energia da sottoprodotto e residui del processo agroindustriale: sono sufficienti?**

«La trasformazione in energia di sottoprodotto e residui del processo agroindustriale può essere un processo utile; i sottoprodotto, però, andrebbero prioritariamente utilizzati per funzioni più pregiate, come materia "prima seconda"».

**B. F.**  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Fatti e scenari

### Il rapporto curato da Generali Welfare nelle piccole e medie Premiate 5 emiliano-romagnole

Le piccole e medie imprese sono sempre più attente al welfare. A dirlo è il rapporto promosso da Generali Italia, «Welfare Index Pmi», che ha valutato oltre 3.422 aziende, 471 delle quali sono emiliano-romagnole. Tutte le imprese partecipanti sono state classificate sulla base delle iniziative, dell'originalità e delle politiche attivate. Tra le premiate al primo posto, per l'agricoltura, c'è la Fungar Snc di Rimini per «l'impegno ad aggregare le comunità e a sostenere le imprese più deboli». Ad eccellere nel comparto del commercio e dei servizi c'è il Gruppo società gas Rimini spa «per la conciliazione tra tempi di lavoro e famiglia», seguita in terza posizione dal Consorzio agrario adriatico di Forlì-Cesena. Infine, per l'industria, al terzo posto si è piazzata la Siropack Italia Srl di Forlì-Cesena «per la pianificazione delle soluzioni interne».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Vertice Marco Sesana, ad di Generali





**[L'INTERVISTA]**

PARLA IL NUMERO UNO DELL'IMA: «CON QUESTO DEBITO PUBBLICO SAPPIAMO CHE LO STATO HA POCHI MARGINI DI MANOVRA MA PUÒ FARE PARECCHIO SULLO SNELLIMENTO DELLE REGOLE. SERVIREBBE QUELLO CHE FECERO CIAMPI E AMATO CON LE BANCHE: UN SISTEMA PER AGEVOLARE LE FUSIONI»

Luciano Nigro

# Vacchi: «Il distretto alla bolognese un modello di filiera utile per il governo»

Bologna

«Le nostre imprese manifatturiere sono costrette a lavorare in un contesto a dir poco complicato, ma hanno potenzialità enormi. Hanno molti difetti, però ce la possono fare, nonostante tutto. Possono competere e perfino vincere la sfida con i tedeschi, se lo Stato ci dà una mano». Alberto Vacchi è un ottimista. Forse dipende dal fatto che la sua Ima, un gioiello della meccanica avanzata della via Emilia che produce macchine per il confezionamento di tè, farmaci e alimenti e che ha comprato stabilimenti anche in Germania, non ha mai smesso di crescere a ritmi "cinesi": dalla quotazione a Piazza Affari nel 1995 è passata da 140 milioni di fatturato a 1,4 miliardi, da mille a 5.200 dipendenti, mentre il titolo in Borsa è balzato da 3,2 a 76 euro. O forse la sua fiducia nel futuro nasce dal fatto che alla guida degli industriali bolognesi ha creato un'associazione con Modena e Ferrara che, grazie anche alla spinta delle Ferrarri e delle Lamborghini, raggiunge fatturati manifatturieri pari a quelli del distretto di Milano. O forse, semplicemente, Vacchi ha «toccato con mano» le possibilità dell'industria made in Italy incontrando centinaia di imprenditori» quando un anno fa sfidò Vincenzo Boccia nella corsa alla presidenza di Confindustria. Perse per un pugno di voti, ma quell'esperienza fu un tuffo nella ricchezza produttiva del Belpaese.

**Che cosa la induce a scommettere sul futuro industriale dell'Italia?**

«Una cosa soprattutto: il fatto che le nostre imprese, pur polverizzate, concentrate specie al Nord e costrette ad arrangiarsi in un contesto complicato come quello italiano, continuano tuttavia a stare su mercati internazionali molto competitivi. Senza questa spinta all'export e senza il contributo decisivo al Pil dell'industria non so come il nostro Paese avrebbe potuto affrontare la crisi del 2008».

**La recessione ha messo al tappeto le costruzioni e interi settori, ma le nostre fabbriche hanno retto meglio. Da che cosa dipende?**

«Un contributo importante è venuto da una piccola rivoluzione che avvenuta nei nostri distretti industriali. La crisi ha spinto molte piccole imprese a cambiare dal basso, a fare rete con le medie e a cercare insieme soluzioni».

**È quello che lei un tempo chiamava il "distretto alla bolognese"?**

«Sì, anche se poi esempi simili si sono diffusi in altre aree del Paese».

**In che cosa consiste questa trasformazione?**

«Le faccio l'esempio di ciò che è avvenuto attorno alla mia azienda. La crisi rischiava di far scomparire molti nostri subfornitori, artigiani e piccole imprese. Quello che abbiamo fatto è stato creare una rete, dove l'Ima funzionava da hub. Ai fornitori abbiamo chiesto di ridurre il costo dei prodotti e di accrescere il livello

tecnologico. In qualche caso abbiamo realizzato scambi azionari. Fatto questo, li abbiamo aiutati a cercare clienti anche all'estero».

**Ha funzionato?**

«Non speravo in risultati migliori. Quelle che all'inizio erano una decina di aziende in rete sono oggi diventate 40. Il fatturato estero complessivo da 17-18 milioni iniziali è salito fino a 200 con ricadute positive anche in termini di occupazione: quelle aziende, che rischiavano di morire dissolvendo un patrimonio di competenze, hanno oggi un migliaio di dipendenti».

**Una rarità bolognese?**

«Tutt'altro. Sistemi analoghi sono stati adottati in altri settori industriali dell'Emilia, in Piemonte, in Lombardia... E credo che si estenderanno perché danno un futuro a esperienze che rischierebbero di sparire a causa del ritardo tecnologi-

co o dell'uscita dei loro fondatori».

**Le imprese del cosiddetto quarto capitalismo, però, lamentano troppe tasse e scarso aiuto da parte dello Stato.**

«Certo, l'Italia è un paese complicato. Ma basterebbe poco per far correre tante imprese piccole o medie».

**Come è riuscita l'Ima a crescere a ritmi del 10% all'anno per un quarto di secolo?**

«Abbiamo avuto fortuna con i prodotti e anche con un mercato favorevole. Ma abbiamo puntato a una crescita costante con una campagna di acquisizioni all'estero e investito in tecnologie e ricerca. L'Emilia, però, è un po' meno difficile del resto del Paese. Le istituzioni qui non ostacolano le imprese. Le aziende riescono a collaborare tra di loro e con le università. C'è dialogo con i sindacati».

**Perfino con la Fiom lei ha sempre tenuto la porta aperta.**

«Sindacati forti non devono spaventare. Il dialogo è utile: lo è perfino il conflitto se non è ideologico o pregiudiziale. Ora nelle fabbriche sta per arrivare una nuova rivoluzione digitale che cambierà il modo di produrre. È importante discuterne subito, cercando soluzioni condivise: non dobbiamo perdere competitività né distruggere posti di lavoro».

**L'Italia non è l'Emilia, però. Le imprese chiedono un disegno di politica industriale e meno tasse.**

«In Germania lo Stato e i Länder hanno un atteggiamento diverso. Non è così difficile ricorrere al credito, dialogare con i sindacati, affacciarsi all'estero. Ma la nostra flessibilità può rivelarsi un'arma formidabile. A patto che chi vuole investire riesca a trovare le risorse, che chi vuole crescere non sia ostacolato ma facilitato».

**Che cosa dovrebbe fare il governo?**

«La prima cosa? Favorire anche fiscalmente accordamenti e fusioni tra le imprese».

**Come fecero Ciampi e Amato con le banche?**

«Una soluzione del genere favorirebbe aggregazioni e stabilizzerebbe il sistema manifatturiero».

**La convince il progetto industria 4.0 del governo?**

«L'impostazione del ministro Carlo Calenda è del tutto condivisibile. Servirebbero però risorse adeguate per sostenere l'investimento in tecnologie».

**Solo questo?**

«Non possiamo chiedere quello che l'Italia con un debito pubblico astronomico non può dare. Ma una buona politica industriale e pochi interventi metterebbero le nostre industrie nelle condizioni non dico di vincere la sfida con la Germania, ma certo di giocare la partita alla pari».

Qui a lato, il numero uno di Ima Alberto Vacchi



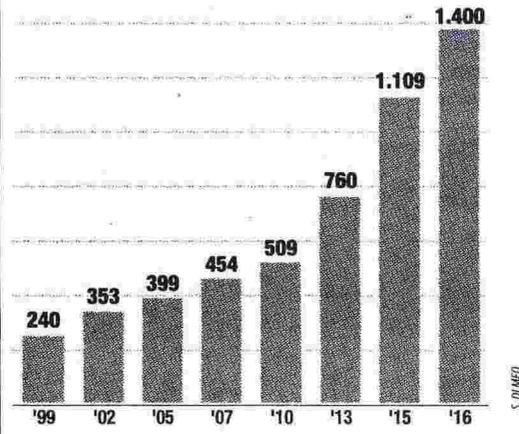
**LA TECH VALLEY EMILIANA**

La Ima è uno dei protagonisti del distretto dell'automazione che si è sviluppato lungo la via Emilia che sta ora consolidando la propria identità e la ricerca di strategie comuni anche grazie alla fusione tra le associazioni industriali di Bologna, Modena e Ferrara



**LA CRESCITA DI IMA**

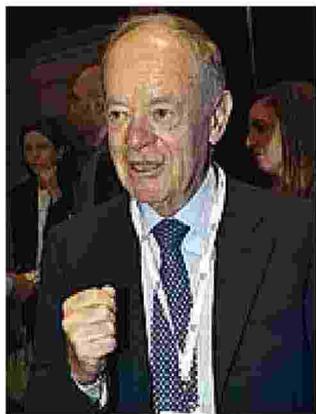
Fatturato consolidato in milioni di euro



# CRESCERE DA RECORDATI A MONCLER: SIAMO GRANDI MA NON CI BASTA

di **Federico Fubini**

2



**Chiesi**  
Alberto Chiesi, presidente della società farmaceutica

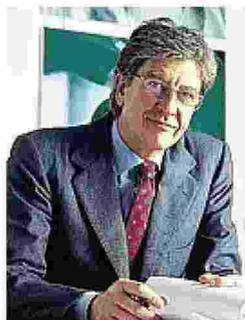
Quali saranno i campioni del capitalismo nazionale in futuro? Ecco una pattuglia di trenta medie aziende ad alto potenziale e forte vocazione all'export. Meccanica, packaging e farmaceutica sono in cima alla lista. Meno visibili (ma presenti) nel club della nuova aristocrazia dello sviluppo i settori tradizionali come la moda e la pelletteria



**Coesia**  
Isabella Seragnoli, presidente del gruppo di packaging



**Diasorin**  
Carlo Rosa, amministratore delegato del gruppo di Saluggia



**Intercos**  
Dario Ferrari, fondatore e presidente del colosso della cosmetica



**Interpump**  
Fulvio Montipò è presidente e amministratore delegato del gruppo



**Moncler**  
Remo Ruffini, presidente e amministratore delegato



**Recordati**  
Andrea Recordati, amministratore delegato del gruppo di famiglia



di **Federico Fubini**

# DIVENTARE

**P**ochi dialoghi riassumono lo spirito del tempo come quello intercorso di recente fra due celebri industriali del Nord. Il primo ha trasferito fuori dall'Italia alcune importanti funzioni d'impresa, il secondo ci sta pensando. Si è dunque rivolto al collega per un parere: quanto si risparmia sul personale facendo migrare all'estero certi settori? «Non illuderti, non molto - gli ha risposto l'amico -. Anzi rischi di pagare il doppio. Devi assumere all'estero, ma non rinuncerai mai ai tuoi italiani. Nel resto d'Europa il personale entra alle nove, sparisce alle diciotto e nel weekend non trovi nessuno. In Italia sono tutti sul pezzo fino a tardi e non c'è domenica che tenga».

In questo scambio, realmente avvenuto, c'è il duplice controsenso di questa fase di cerniera per il settimo maggiore sistema industriale nel mondo. Paradosso italiano numero uno: questa è l'economia occidentale dove la produttività del lavoro è caduta di più dall'anno Duemila (meno 10% secondo l'Ocse), ma è anche quella con la forza lavoro più dinamica e adattabile. La seconda particolarità è poi nella gran voglia delle tradizionali dinastie manifatturiere di trovare la sicurezza all'estero in modi diversi, vendendo o trasferendo l'impresa. Il 2016 è stato l'anno che ha definitivamente spostato la massa critica verso l'altra parte delle Alpi: Luxottica porta la cabina di regia in Francia fondendosi con Essilor, Italcementi ceduta alla tedesca HeidelbergCement, Exor e Fca ormai sono cittadine londinesi, olandesi e in ogni caso sempre meno italiane, mentre in anni precedenti si sono contate le operazioni su Pirelli, Parmalat, Bulgari, Loro Piana, Poltrona Frau e così via. Dire che l'Italia non ha più grandi gruppi industriali privati è ormai così banale da far finire in ombra un dettaglio decisivo: le imprese non nascono mai grandi. Lo diventano. Chiedersi quali siano le aziende italiane in grado di diventare in futuro grandi su scala europea e a quali condizioni -

**CHEFFATICAI!**

dunque è probabilmente più utile che piangere sul latte versato. Anche perché il diradarsi dei grandi gruppi esistenti è palesemente collegato alla caduta della produttività, che da dieci anni mette un tappo sui salari e impoverisce gli italiani. Uno studio in uscita di Giuseppe Berlinghieri, Sara Calligaris, Chiara Criscuolo e Stefano Costa mostra come la produttività delle grandi imprese manifatturiere italiane (di più di 250 addetti) dal 2010 sia cresciuta più in fretta che nel resto d'Europa; fra le aziende di meno di dieci addetti è invece ha preso sempre maggiore ritardo rispetto alle pari grado estere. Il problema è - stimano Luigi Canari e colleghi della Banca d'Italia - è che un'impresa industriale in Italia ha in media nove addetti contro i 36 della Germania e i 13 della Francia; un'impresa metallurgica è in media tre volte più piccola che in Germania e la metà delle concorrenti francesi.

«Ma la media del pollo di Trilussa non spiega più niente in questa fase di selezione», avverte il direttore di R&S di Mediobanca Gabriele Barbaresco. Il colpo d'occhio non cattura certi specifici alberi nella foresta, che erano di taglia media ma stanno crescendo molto più grandi e robusti degli altri.

## I medio-grandi

Ci sono imprese medio-grandi come il Gruppo Stevanato (confezioni farmaceutiche in vetro, 338 milioni di fatturato nel 2015) o Kedrion (farmaceutica, 570 milioni) che hanno più che raddoppiato le vendite nei difficilissimi anni 2011-2015. Anche Interpump (pompe meccaniche, 895 milioni di fatturato nel 2015) è quasi raddoppiata in cinque anni, anche grazie all'aggressiva e vincente politica di acquisizioni dovuta anche al ruolo di un investitore come Tamburi Investment Partners (Tip): quanto di più vicino alla Berkshire Hathaway di Warren Buffett ci sia nel mercato nazionale. Più in generale, «L'Economia» del Corriere della Sera ha messo a punto con la collaborazione del centro studi Mediobanca una lista di trenta imprese grandi per l'Italia, medie per il mondo, ma tutte

a d alta crescita e alto potenziale. Fanno quasi tutte all'estero gran parte del fatturato (spesso almeno due terzi, a volte il 90%), il fatturato è cresciuto spesso più del 50% dal 2011. E sono concentrate in pochi settori: soprattutto farmaceutica e meccanica. In quest'ultima grande famiglia, il settore del packaging è in prima fila: Coesia fa all'estero il 96% del fatturato ed è cresciuta del 56% dal 2011; Ima fa all'estero l'89% ed è cresciuta del 65%; la stessa Stevanato. Non mancano poi nella meccanica gruppi quasi invisibili nella vita pubblica del Paese, eppure dalla performance spettacolare: Ali Group di Cernusco sul Naviglio, fondata nel 1963 e ancora gestita in prima persona da Luciano Berti. A quest'azienda



### Le strategie

Se da una parte ci sono grandi aziende che migrano Olttralpe, dall'altra ce ne sono almeno altrettante che investono per diventare grandi. È il caso di Ferrero, Campari, Lavazza, Autogrill, Salini fino a imprese di taglia più piccola. Nomi come Fila e Agrati. Assieme nel 2016 hanno investito 12 miliardi, secondo i dati di Kpmg.

cui dedica una lunga voce Wikipedia tedesca, (ma niente quella italiana) perché è leader mondiale nelle macchine da ristorazione e bar con due miliardi di fatturato e una crescita del 65% dal 2011 al 2015.

Ben otto su trenta potenziali grandi italiane sono poi nel Pharma. Menarini è la più grande (3,3 miliardi di fatturato nel 2015), ma dopo Kedrion in ordine di crescita del fatturato nell'ultimo quinquennio ci sono Acs Dobfar, Chiesi, Recordati, Same Deutz-Fahr e la Fabbrica italiana sintetica. Molto meno visibili invece in questa nuova aristocrazia della crescita altri settori tradizionali del «made in Italy». Moda e pelletteria sono presenti solo con altri due gruppi sostenuto da Tamburi come Furla e Moncler. Il primo ha raddoppiato il fatturato dal 2011 al 2015 a 339 milioni, il secondo l'ha quasi raddoppiato a 880 milioni. Non stupisce che prevalga la farmaceutica, fra i potenziali grandi: in Italia ha un valore aggiunto di 134 mila euro per



# GRANDI

a d - detto secondo l'Istat, contro i 50 mila dell'alimentare, i 47 mila del tessile, 71 mila della fabbricazione di macchinari.

## Aggregazioni?

Sorprende piuttosto che i gruppi in crescita così rapida nel Pharma e anche nel Packaging non accettino di aggregarsi in holding-Paese ancora più grandi. Sembra quasi stiano riproducendo lo stesso percorso dei campioni della moda, incapaci di separare il nome della famiglia fondatrice da quello del marchio e dell'impresa - da Gucci, a Bulgari, a Fendi - fino a quando non sono arrivati i francesi di Kering e Lvmh ad aggregare da fuori. «Tante imprese sono dei capolavori, ma ognuno guarda al suo particolare», constata Giovanni Tamburi di Tip. Barbaresco di Mediobanca lo chiama un «potenziale inespresso». Ignazio Rocco di Torrepadula, banchiere e fondatore del-

**La produttività delle maggiori imprese dal 2010 è cresciuta più che nel resto d'Europa**

La start-up di fintech Credimi, sottolinea che per la crescita servono manager professionali e non solo membri della famiglia del fondatore. La Ferrero su questo fronte ha appena accelerato, quando la settimana scorsa per la prima volta ha chiamato nel ruolo di amministratore delegato un esterno alla famiglia come Lapo Civiletti. Ma nel complesso il sistema del made in Italy resta riluttante ad aprire a manager esterni e a cercare dimensioni davvero globali. Più delle regole o delle tasse, è la cultura a

se - gnare i confini dell'impresa italiana. Siamo un popolo fondato sulla famiglia e cresciuto dietro le mura di mille città Stato. Forse troppo sazio per sognare ancora di fondare imperi (industriali) nel mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

I progetti su Cesena e Forlì, e quelli con Arezzo sulle kermesse dell'oro, le acquisizioni in ottica di area vasta, il business plan per la Borsa. Parla il numero uno di leg

CORRIERE IMPRESE  
EMILIA-ROMAGNA



## La fiera delle affinità

### Chi è

Lorenzo Cagnoni (Rimini, 1939) è presidente e ad di Italian Exhibition Group, la società fieristica nata dalla fusione tra gli expo di Rimini e Vicenza

di Andrea Rinaldi

**Lorenzo Cagnoni, presidente e ad di Italian Exhibition Group, il vostro acquisto del 20% delle quote di Cesena Fiere è collegato a uno sviluppo industriale, può dirci quale?**

«È chiaro che non pensiamo di aver fatto un investimento di mero carattere finanziario. C'è una logica legata al Macfrut, che ha già una storia di forte crescita qui a Rimini, e ancor di più accarezziamo prospettive per il futuro. Avere il 20% di una società con questa fiera in pancia ha un valore di carattere strategico, poi i disegni si amplieranno nel momento in cui penseremo a una logica di uso e implementazione dell'attività di quel quartiere, oggi assolutamente competitivo e in grado di ospitare attività connesse a manifestazioni per un pubblico generico, e non solo, che possono diventare interessanti anche per leg. Un po' di idee insomma le abbiamo».

**Avete anche dei progetti su Forlì?**

«Da tempo abbiamo idee su Forlì legate a Fieravicola. Le avevamo messe sul tavolo, le abbiamo ancora e le abbiamo rinforzate: se ci sarà occasione, potremo dimostrare che sono idee vantaggiose per tutti dal punto di vista industriale».

**Quali sono invece le prospettive con Arezzo, dopo la firma per l'integrazione?**

«Si tratta di un bel ragionamento, anche questa non è stata un'acquisizione senza strategia. La logica di avere un'unica cabina di regia nell'organizzazione di tutte le manifestazioni del settore oro, in campo domestico, ci offre l'occasione di poter programmare una politica di investimenti in questo settore che riesce a guardare avanti senza doversi preoccupare di una condizione del mercato nazionale in predicato di diventare fastidiosa. Possiamo quindi beneficiare di nuove condizioni per puntare a uno sviluppo importante delle due grandi manifestazioni orafe di Vicenza, quella invernale e quella autunnale».

**Ci sono anche altre kermesse e fiere potenzialmente interessanti per voi qui attorno. Ci state pensando?**

«Sì. Stiamo considerando qualche operazione di acquisizione di manifestazioni interessanti per il nostro portafoglio: li chiamiamo dossier aperti, speriamo di non chiuderli. Ci sono settori del Made in Italy, il nostro focus, che dal punto di vista territoriale si legherebbero a una politica di

aggregazione di area vasta, stiamo guardando a 360 gradi. A breve qualche operazione potremo annunciarla».

**A che punto è la strada verso la quotazione?**

«Abbiamo affidato a Ernst & Young l'incarico di realizzare il progetto industriale. Il nuovo business plan sarà pronto tra tre mesi: questo è documento, insieme a tutti gli altri atti di bilancio, deve far parte del corredo che ci porterà a Piazza Affari. Non abbiamo ancora scelto tutti i consulenti che ci dovranno aiutare, lo faremo dopo elaborazione del piano e penso che manterremo l'obiettivo di andare a quotazione nel 2018, forse a primavera, mercati permettendo. Se le carte saranno in regola per entrare nel segmento Star, lo faremo».

**Quanto pensate di quotare?**

«Non pensiamo di mettere una grande quantità di azioni sul mercato: una certa quota dovrebbe andare in vendita e un'altra dovrebbe essere di aumento di capitale per destinarla a investimenti. Al momento pensiamo a un 50 e 50, ma può



**Per la quotazione abbiamo affidato a Ernst & Young l'incarico di realizzare il progetto industriale: sarà pronto tra tre mesi. Una quota di azioni dovrebbe andare in vendita e un'altra dovrebbe essere di aumento di capitale per fare investimenti**

darsi che si cambi qualcosa. Certo, il mercato ora non riconosce granché alle fiere quotate: l'unica è Milano e i valori che le vengono riconosciuti non sono invitanti, quindi speriamo di convincere gli investitori di una particolarità nostra che possa essere giudicata generosamente».

**Be' gli investimenti fatti in Brasile con Ecomondo e a Dubai con la Fiera dell'oro sono una buona premessa per gli investitori internazionali dello Star.**

«Di qui a un anno speriamo di aver tradotto queste indicazioni in qualcosa di credibile e convincente, perché gli investitori li convinci sulla base di programmi credibili. E noi ci presenteremo con bilanci buoni, un'aggregazione fatta e finita e i quartieri di Vicenza e Rimini ristruttura-

ti, perché dovranno essere in forma smagliante per quello che li aspetta».

**Lei crede ancora alla holding regionale con Parma e Bologna?**

«Sono leale e le rispondo sì. Perché la ritengo logica, anche se pericolosa dal punto di vista industriale: non è che non veda negatività e aspetti critici, la ritengo però un'operazione ragionevole. Anche se ci sono motivi che mi spingono a ritenere che "la ditta" — come avrebbe detto Bersani — non sia possibile metterla insieme. Se domani mattina si dicesse "mettiamoci attorno a un tavolo", arriverò prima degli altri. Se se mi si chiedesse di fare un pronostico, però, sarebbe negativo».

**Ma perché allora non vi candidate voi a fare la capogruppo? Numeri e dimensioni ci sono tutti.**

«E chi sarebbe il candidato oggi? Lei lo immagina in capo a Bologna perché ne ha sentito parlare, nessuno si è mai azzardato a dire chi deve essere il capo della holding. Il capo esce il giorno dopo che abbiamo messo sul tavolo la radiografia dei conti e andandoli a vedere si vede subito chi dovrebbe essere il vertice e questa è una delle ragioni per cui non si farà».

**Voi però andate più verso logiche di programmi che di territorio.**

«La politica della possibile aggregazione spingerà verso l'aumento dimensionale delle aziende, quindi le logiche di unione dovranno essere maturate al di là delle spinte politiche: credo che la politica influirà poco e se lo farà creerà dei danni. Bologna si riterrà pronta a un'operazione di aggregazione solo dopo che avrà messo a posto i muscoli. Ho modo di pensare che anche in via Michelino la pensino così, oggi non vogliono essere distratti da questioni che non siano quelle più importanti per loro».

**Tra aggregazioni e acquisizioni siamo al centro di un rivoluzione del comparto fieristico. È questa la strada da intraprendere?**

«Nessuno di noi, sia in Europa, che sui mercati emergenti, sta diminuendo gli investimenti, anzi tutt'altro: si tende al perfezionamento, a elevare il livello della qualità e all'espansione all'estero; ormai i quartieri tedeschi fatturano volumi all'estero quasi uguali a quelli che si realizzano in Italia. Dunque se dovessi dire cosa penso del prossimo futuro, be', quelli che si attrezzano avranno soddisfazioni per un tempo non limitato».



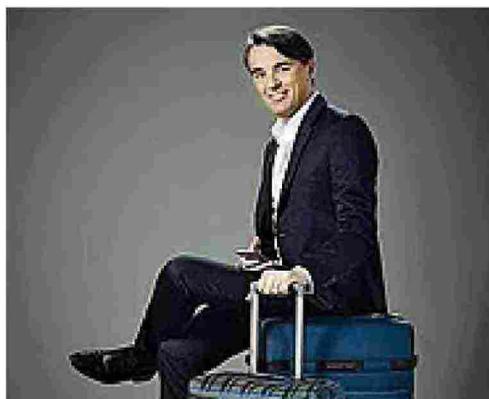
## Bologna

Piquadro lancia un bando  
e alleva le startup in casa  
Dopo The Bridge studia  
nuove acquisizioni in Italia

**P**iquadro lancia un bando dedicato agli innovatori, e nel frattempo si guarda intorno alla ricerca di nuovi marchi sui quali investire dopo l'acquisto de Il Ponte Pelletteria in capo a The Bridge per 3,175 milioni di euro.

L'azienda di Gaggio Montano, specializzata in prodotti di pelletteria per il lavoro e il tempo libero, sta puntando progetti di business nell'area della tecnologia applicata all'industria della valigeria e dell'accessorio moda. In palio ci sono 100mila euro per chi avrà l'idea migliore e un periodo di formazione direttamente in Silicon Valley. «Il nuovo programma 'Open innovation - Piquadro my startup', sarà patrocinato dall'Unibo ma in futuro ci saranno altre edizioni: è un modo non solo per premiare gli innovatori, ma anche per promuovere una ricerca che sia più libera e fuori dagli schemi — spiega Marco Palmieri, ad di Piquadro —. Sull'idea vincente non ci sarà alcun vincolo di esclusività, ma sicuramente diventerà anche nostra e ne seguiremo personalmente tutto il percorso, fornendo sia gli ambienti di lavoro che il personale utile per portarla avanti».

Il progetto migliore sarà selezionato durante un pitch pubblico assieme ad altri quattro concorrenti: ogni ideatore avrà pochi minuti per esporre la propria idea, che sarà valutata da una giuria di esperti. Un'occasione, di fatto, per l'azienda per investire in tecnologia da applicare ai propri pro-



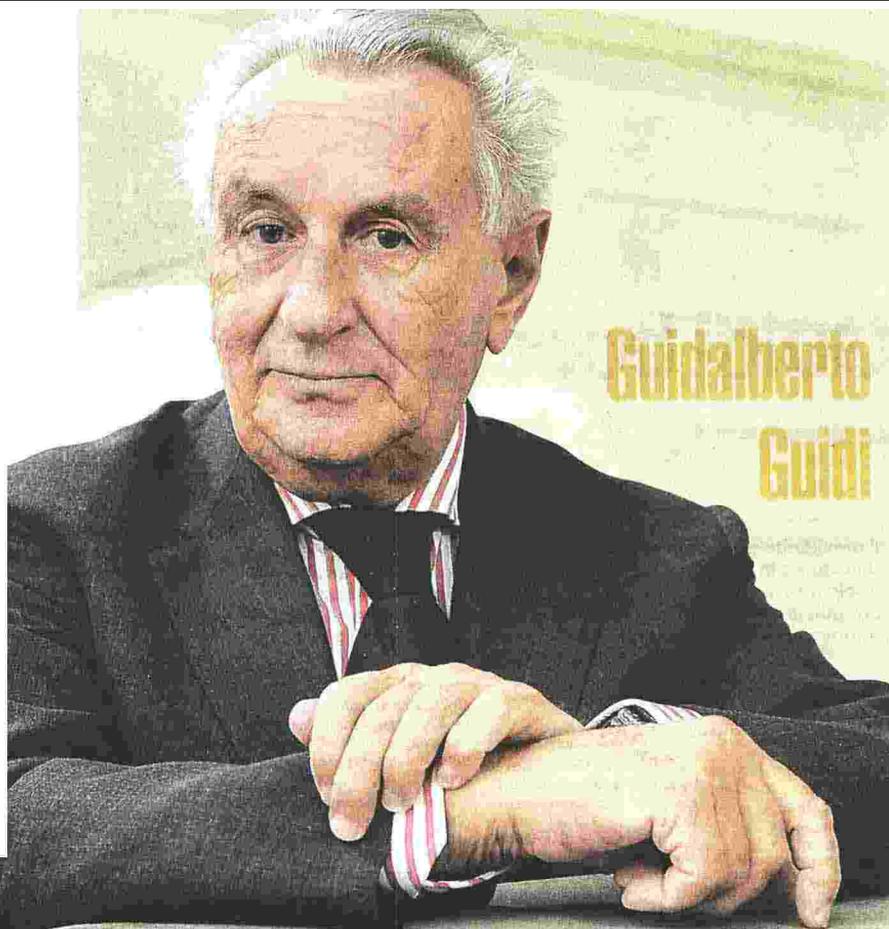
Numero uno Marco Palmieri, ad di Piquadro

dotti, dopo aver acquisito lo scorso inverno i toscani de Il Ponte Pelletteria della casa inglese The Bridge, di rodato successo sul web. «Si tratta di un nome che richiama un immaginario collettivo molto solido: la nostra idea è quella di mantenere comunque i due nomi separati, senza omogeneizzare i nostri prodotti con quelli toscani, e poi il secondo passo sarà quello di cercare altri nomi come loro su cui investire, molto probabilmente italiani» continua Palmieri che ha chiuso l'ultimo trimestre del 2016 con oltre 51 milioni di fatturato e un aumento previsto per il 2017 del 3%.

Francesca Candioli

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Guidalberto  
Guidi

«L'Italia torna indietro  
La ripresa è lontana»



# Guidi bocchia la politica 'gassosa'

## «Leggi e tasse soffocano l'impresa»

**Il presidente di Ducati Energia sferza la politica: «Per capirla serve una laurea in chimica». Ma anche l'economia non se la passa bene. «Solo il 10% delle aziende italiane ha investito in ricerca per conquistare i mercati. Troppe tasse e poca voglia di fare». L'idea di quotarsi in Borsa tra un anno. «Mia figlia Federica guiderà il gruppo».**

**Beppe Boni**  
BOLOGNA

**RESIDENTE** **Guidalberto Guidi, come mai non decolla l'occupazione in Italia?**

«C'è un gruppo di aziende che ha investito in ricerca e sviluppo, si sono internazionalizzate e oggi registrano buoni fatturati e utili. Sono il 10% del totale, quindi una minoranza».

**E le altre?**

«Alcune hanno tirato fuori il collo dal lago nel quale erano sprofondate, mentre per tutte le altre vedo ancora difficoltà. Il problema dell'occupazione dipende anche da questo scenario».

**La politica aiuta l'economia?**

«Per parlare di politica oggi serve una laurea in chimica. La situazione è passata da solida, a liquida ed ora gassosa. Tempo fa avevo visto bene i tentativi di trovare soluzioni, alcune cose sono state fatte ma ora si sta tornando indietro».

**Un consiglio per il governo che sia di aiuto all'industria?**

«Faccio una provocazione. Bisognerebbe eliminare il corpo di leggi e regolamenti che si sono succeduti dal 1966 in poi. E andiamo avanti così per un anno poi vediamo che succede. Eventualmente ripristiniamo qualche norma, fatti salvi i trattati internazionali che comportano l'appartenenza all'Europa. In questo accavallarsi di leggi e leggine molti hanno pensato che occuparsi di cose con scarso contenuto concreto sia più divertente che lavorare».

**Jobs act, promosso o bocciato?**

«Lo metto fra le buone intenzioni, ciò che si poteva fare è stato fatto. Il giudizio è positivo. Quel poco che abbiamo avuto viene da lì».

**L'ambasciatore americano John Philips in una intervista ha scritto che l'Italia non si riprenderà prima del 2025.**

«Se non si ricomincia a fare le cose che tutti sanno che devono essere fatte credo sia una previsione ottimistica sia

per l'Italia che per l'Europa».

**Gli Usa e Trump?**

«Non do valutazioni politiche, ma negli Usa vedo oggi una grande voglia di fare. Le prime affermazioni del presidente, a parte alcuni aspetti folcloristici, hanno facilitato la ripresa di interesse ad investire in quel Paese».

**La tassazione in Italia?**

«E' eccessiva. Un esempio. Non possiamo continuare su una strada dove se diamo un premio di 10 mila euro a un impiegato gliene restano in tasca 4 mila. Quaranta anni fa le tasse erano un optional, ognuno decideva quale pagare. Oggi oltre alla tassazione diretta ci sono quelle comunali e altre ancora. Ma con la situazione dello Stato che ci ritroviamo ridurre il peso fiscale è una operazione difficile».

**Qual è la ricetta della crescita continua di Ducati energia?**

«Cresciamo anche perchè personalmente ho dimenticato cosa significa dividendi. Noi investiamo il 10% in ricerca e sviluppo e ogni anno escono dall'azienda prodotti nuovi. Inoltre abbiamo fatto acquisizioni che ci consentono di ottenere non tanto grossi fatturati quanto conoscenze e intelligenze che a loro volta permettono di puntare sull'innovazione nei nostri filoni. Non entriamo in settori che non conosciamo».

**I numeri di Ducati energia?**

«Quest'anno dovremmo superare 200 milioni di fatturato. E ogni anno registriamo una crescita del 10-20%. Abbiamo in Italia, tra Bologna, il centro ricerche di Trento e altre realtà, 450 dipendenti più altri 600 all'estero fra Brasile, Argentina, India, Romania e Croazia».

**Ducati Energia in Borsa?**

«Dobbiamo prima completare un processo di ristrutturazione interno con l'ingresso di nuove aziende. Ci vorrà ancora un anno».

**Cosa bisogna fare per attirare in Italia capitali stranieri?**

«Ridurre le tasse, semplificare la burocrazia e cambiare mentalità. Se si continua pensare che chi si arricchisce è un ladro non si va da nessuna parte. E' la differenza fra Italia e Stati Uniti».

**Passerà le redini del gruppo a sua figlia Federica?**

«Gradatamente ho già cominciato. Fra pochi mesi sarà libera dall'anno in cui, dopo l'uscita dalla politica, non poteva assumere incarichi societari. In ogni caso ha già da tempo ripreso ad occuparsi della gestione in azienda».

**Lei smetterà?**

«Non del tutto, ovviamente. Io so fare

questo mestiere e quindi non saprei come occupare il tempo».

**La Brexit è un male?**

«L'Inghilterra mi è sempre sembrata dentro l'Europa con un piede solo. Dell'Europa vedo i difetti, ma non so immaginare qualcosa di diverso. E non riesco a pensare l'Italia fuori dall'euro. L'euro rese tutti più poveri ma oggi i problemi sono stati riassorbiti. Sì all'Europa, ma con tante cose da rivedere».

**Vero che gli italiani ormai rifiutano i lavori sconodi?**

«Certo. Ci sono settori, come le costruzioni o la lavorazione delle carni, dove non accettano più di entrare. Si sono abituati a pensare che hanno diritto a qualcosa di meglio. Dal 1965 in poi c'è stata anche una enfaticizzazione dei diritti. Dei doveri nessuno ha più parlato».

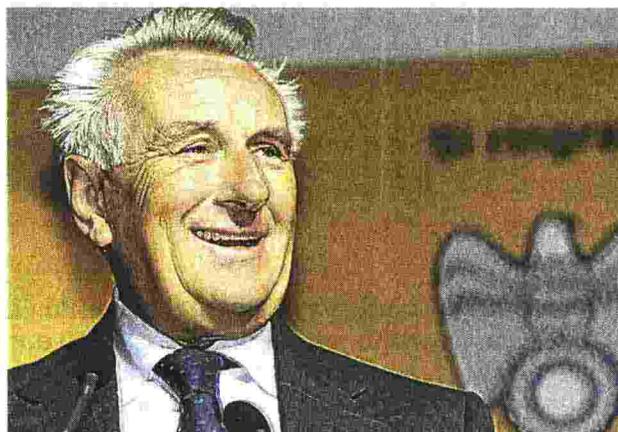
**L'immigrazione può essere una risorsa?**

«Sì, ma solo se sottoposta regole precise. Credo che nemmeno fra una generazione i nostri concittadini torneranno a fare certi mestieri. Non possiamo però continuare ad andare a prendere

sulle coste libiche tutti coloro che vogliono entrare in Italia».

# Niente dividendi, meglio investire Ducati energia alimenta i fatturati «La Borsa? Forse nel 2018»

**Il presidente racconta del Polo di Rovereto. Nel 2018 punta al raddoppio del fatturato. Successo dei quadricicli elettrici Free Duck e Free Duck 2.**



**Raddoppio del giro di affari in 2 anni**

**Il fatturato 2016 è stato di 150 milioni, quello del 2017 è previsto sui 200 milioni, con questo trend il 2018 dovrebbe raggiungere l'obiettivo dei 310 milioni. Grazie soprattutto ai nuovi prodotti, studiati nel centro di Rovereto**

**A**SSOMIGLIA ad un laboratorio in continua evoluzione con l'idea portante di investire in ricerca e sviluppo verso nuovi prodotti come veicoli elettrici, generatori eolici, condensatori di potenza e altro. Senza sosta. La filosofia del presidente Guidalberto Guidi è crescita, crescita, crescita. Vale per i prodotti finiti e vale per le cifre di Ducati energia. E la prospettiva nel giro di un anno è l'entrata in Borsa, un processo che il gruppo sta elaborando da tempo, senza fretta, secondo una scansione definita. I numeri non dicono tutto, ma spiegano molte cose. Il fatturato 2016 è stato di 150 milioni, quello del 2017 è previsto sui 200 milioni e con questo trend il 2018 dovrebbe raggiungere l'obiettivo dei 310 milioni. I dipendenti sono 976: 243 in Italia e 733 all'estero. Dalla rete produttiva Ducati esce una gamma ampia: alternatori e sistemi di accensione per motori endotermici, condensatori per rifasamento industriale ed elettronica di potenza, veicoli per mobilità elettrica e colonnine di ricarica, analizzatori di energia sistemi di controllo delle reti elettriche, sistemi di telecomunicazione ferroviari, sistemi di parcheggio e controllo accessi. E altro ancora.

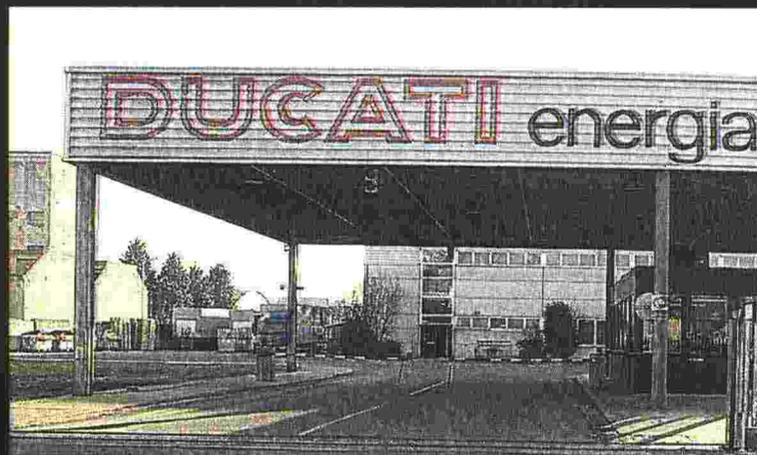
**IL SEGRETO** di questo scenario? Ducati Energia reinveste ogni anno il 9% del fatturato puntando sulla ricerca. E il bunker didattico dove si studia, si elabora e si crea il futuro non è a Bologna, ma al Polo Tecnologico di Rovereto (Trento) dove il Centro ricerche Ducati, voluto otto anni fa da Guidi, si stende tra vigneti e campi coltivati a mele. E qui che sono nati per esempio i quadricicli elettrici Free Duck e Free Duck 2, la bicicletta a pedalata assistita in grado di rilevare e trasmettere parametri ambientali quali temperatura e livello di smog. Quando Guidalberto Guidi cita l'attività del centro trentino sorride compiaciuto. Non lo dichiara, ma considera il polo di ricerca di Rovereto un atelier tecnologico, dove il futuro è già arrivato. Il presidente dai capelli candidi racconta il gruppo passa rapidamente sui numeri e si sofferma di più sulle idee e sulla creatività. E qui si trova a proprio agio.

**Beppe Boni**



**Colonnine elettriche con badge**

**Le colonnine di ricarica Ducati energia per veicoli elettrici sono parte di una rete che collega tra loro i provider di energia con gli utenti finali e i veicoli elettrici. Le colonnine possono avere un sistema di riconoscimento tramite badge e sistema di comunicazione remoto con una centrale.**



La sede a Bologna di Ducati Energia. Il gruppo è nato nel 1985 dall'unione di Ducati Elettrotecnica e Zanussi Elettromeccanica

### Fatturato sopra i 200 milioni

Il bilancio 2016 del gruppo Ducati Energia si chiuderà con fatturati che superano i 200 milioni di euro. «Ogni anno registriamo crescite dei ricavi attorno al 10%»

### Dipendenti a quota mille

I dipendenti della holding sono attorno al migliaio. Nel quartier generale di Bologna, nel centro ricerche di Trento e in Italia sono circa 450, più di 500 sono nelle sedi all'estero

### Dall'Argentina alla Croazia

L'internazionalizzazione del gruppo è andata avanti a tappe forzate: oggi ci sono 9 stabilimenti in tutto il mondo: Argentina, Brasile, India, Romania e Croazia

## Free Duck, bicicletta a pedalata assistita

### L'innovazione uscita dal Polo di Rovereto

Free Duck e Free Duck 2, la bicicletta a pedalata assistita in grado di rilevare e trasmettere parametri ambientali quali temperatura e livello di smog. Una delle scommesse vinte da Ducati Energia.



«Non possiamo continuare a dare un premio di 10mila euro a un impiegato, e gliene restano in tasca 4mila. Ma con lo Stato in una situazione difficile, ridurre il peso fiscale è un'utopia»

GUIDALBERTO GUIDI  
Ducati Energia

### MIA FIGLIA FEDERICA ALLA GUIDA

Guidalberto Guidi con la figlia Federica. «Tra pochi mesi finirà l'anno di stop dalle cariche societarie dopo le dimissioni da ministro. Sarà lei a guidare il gruppo, anche se io non smetterò del tutto»



# ALESSANDRI IL MIO MADE IN ITALY È IN SALUTE: STAR BENE FA GUADAGNARE

di **Daniela Polizzi**

**16**



**Nerio Alessandri**  
Presidente e fondatore  
di Technogym



Peso: 1-45%,16-58%

# «IL BENESSERE È IL MIO BUSINESS»

di **Daniela Polizzi**

**L**'Internet delle cose corre anche sul tapis roulant. E per una volta il brevetto è tricolore, anzi i brevetti della Technogym sono 307. Nerio Alessandri, fondatore e leader della società di Cesena, branderà tra qualche settimana al primo compleanno di quotazione della sua ex mini multinazionale che può dire — e in Italia non possono farlo in molti — di aver incrociato con visibili risultati di crescita i pensatoi tecnologici e l'innovazione della Silicon Valley. I conti sono buoni e le stime degli analisti positive. I piani per il futuro sono ambiziosi: creare un legame virtuoso tra gli affari dello sport e quelli della salute. Un binomio che negli Stati Uniti, dove la sanità pubblica è «povera» e aspetta ulteriori riforme, ha già trovato concrete vie di sviluppo. Ma che può diventare interessante anche da noi.

La trasformazione da piccolo a grande è passata anche da Piazza Affari: dalla quotazione a maggio dell'anno scorso, i fondi pensione, gli asset manager e le banche che hanno acquistato azioni nell'ambito dell'Ipo, si sono infatti ritrovati in portafoglio azioni che hanno pressoché raddoppiato il valore. In breve, se il giorno del debutto al listino valeva 720 milioni, undici mesi dopo Technogym capitalizza 1,2 miliardi. E ora il titolo, all'inizio riservato agli istituzionali, è stato scoperto dal retail. Le cifre del bilancio, che Alessandri illustra, sono quelle di un altro anno da incorniciare: ricavi a 555 milioni (+8,5%) e un margine operativo lordo di 100 milioni (+15,3%). Risultati che restituiscono la fotografia di un'azienda che nel 2016 è cresciuta a un ritmo pari al doppio di quello del mercato mondiale del settore (+3,5%).

Al centro, la salute che, per Alessandri, coincide con il «wellness» e forme sempre più articolate di servizio. A Milano, con un progetto curato dal fratello Pierluigi e disegnato da Antonio Citterio, si apre il primo *flagship store* in via Durini,

rivolto anche a chi deve fare sport per prevenire o curare malattie, ridurre il peso, anche con una prescrizione medica.

## Modello Cupertino

L'imprenditore che ha traghettato l'azienda da produttore di macchine a realtà di servizi che raccoglie oltre il 90% dei ricavi all'estero. «Il nostro business model è come quello di Apple che non vende solo telefoni ma 'smart equipment', cioè software, consulenza e servizi. Con le app, tutte made in Cesena, l'attrezzo con cui si fa ginnastica a New York può collegarsi alla palestra di Mila-

no e recuperare i dati personali, incluse le prescrizioni mediche», spiega Alessandri. L'ultimo salto tecnologico l'ha compiuto pochi giorni fa attivando con Ibm una partnership per applicare l'intelligenza artificiale ai Big data del mondo sanitario. «L'obiettivo è mettere in relazione le informazioni per dedurre i fattori di rischio di una persona», chiosa Alessandri che ha stretto accordi con 5 mila ospedali tra cui il Memorial Sloan Kettering di New York, centro di eccellenza nella cura di tumori, la Cleveland Clinique e il San Raffaele a Milano.

Il mercato sembra in effetti dare ragione all'inventore del wellness connesso che, forte di un portafoglio con 307 bre-



Peso: 1-45%,16-58%

vetti, ha appena fatto domanda per la Patent Box, l'agevolazione fiscale prevista per le aziende con marchi e proprietà intellettuale innovativa. Se Technogym non avesse compiuto il balzo nell'hi-tech forse gli investitori non gli avrebbero riconosciuto multipli e valore sempre più vicini a quelli del lusso. La società esprime a Piazza Affari una capitalizzazione pari a 12 volte l'ebitda, frutto di un rapporto tra margini e ricavi che sfiora il 18%. I suoi concorrenti — Amer Sports, Brunswick, Nautilus e Johnson Health — si collocano in una fascia più bassa. «Noi non siamo una fitness company», taglia corto Alessandri. Eppure la società ha forti radici tra le eccellenze della meccanica valley emiliana e alla fine degli anni '90, avrebbe potuto accontentarsi di fabbricare belle macchine per il body

building. Ma dieci anni dopo forse la sua Technogym non ci sarebbe stata più, messa alle strette dalla concorrenza dei produttori asiatici. «Restare fermi per un'azienda è il modo migliore per morire — ha spiegato l'imprenditore —. Se ci fossimo accontentati del piccolo e bello, se non avessimo continuamente investito e rischiato per crescere, oggi probabilmente saremmo già morti. Il mio motto è: quando una cosa funziona è già obsoleta. Un imprenditore non deve confondere la prudenza con la paura». Alessandri ha anche seguito alla lettera il modello di crescita consigliato dai mercati anglosassoni per traghettare un'azienda da realtà di stampo familiare a impresa internazionale. Nel 2008 ha aperto il capitale al fondo Candover (oggi Arle) che ha dato una spinta ai piani di crescita, contribuito a governance e managerializzazione ed è poi uscito con l'Ipo di un anno fa.

Oggi al centro ricerche e sviluppo (ambito in cui la società investe circa il 4% del

fatturato all'anno) nella Technogym Valley di Cesena lavorano 200 persone, tecnici e ingegneri. Il vantaggio della tecnologia lo ha aiutato a reclutare all'inizio professionisti da Ferrari, General Electric, McKinsey, Pirelli e Sky, tutti con forte esperienza nel digitale. «Quell'epoca è già storia, adesso abbiamo le competenze per formare i giovani laureati nella Technogym University. Alleviamo la nostra squadra che fa esperienza nel mondo Technogym all'estero. Così creiamo il nostro modello culturale».

Da qui agli Stati Uniti — il più grande mercato per l'industria del benessere, visto che vale il 42% di quello mondiale — è stato breve. Al di là dell'Oceano ha giocato il cocktail di lusso, design e tech. «I nostri prodotti a New York sono oggetti che si tengono in salotto perché è made in Italy. Mentre il fitness si fa nello scantinato — scherza Alessandri —. Il mercato in Occidente è cambiato.

Il concetto di status è superato. Il vero lusso è la salute, difficile da mantenere con un programma fai da te». E così l'azienda di Cesena ha catturato clienti come Google e Facebook.

«Il mercato anglosassone ha subito collegato il progetto di wellness alle assicurazioni perché la prevenzione ne riduce il costo. Si stima che il risparmio per le compagnie sia tra il 30 e il 40%. In sintesi, il mantenimento della salute produce un impatto sociale significativo — spiega il fondatore —. I grandi mercati europei come Francia, Germania e Italia sono i meno evoluti in questo senso. Più in generale, il nostro paese non è la Silicon Valley. Si fa più fatica. È un po' come cercare di correre con uno zaino in spalla». La Penisola, che è comunque un mercato chiave che cresce del 20%, rimane circoscritto alla vendita di attrezzature per centri sportivi di lusso. «Ma il fatto di essere made in Italy è un orgoglio e ci permette di essere percepiti come una design company».

## Incognita Usa



Peso: 1-45%,16-58%



Certo, gli Stati Uniti e il loro presidente Donald Trump in questo momento vogliono dire anche protezionismo e barriere al made in Italy. «Le notizie su possibili dazi applicati ai prodotti Ue sono ancora piuttosto vaghe circa le modalità e i settori di applicazione. Preferiamo focalizzarci su cosa possiamo fare noi per competere e restiamo concentrati a innovare ogni giorno e a realizzare prodotti unici e diversi in modo da fare la differenza negli Usa e nel mondo», risponde Alessandri. «Comunque, siamo pronti a produrre negli Stati Uniti. Non appena raggiungeremo i volumi adeguati, spingeremo sul bottone, c'è già un'analisi di fattibilità. Ma ci vorranno ancora uno o due anni», conclude Alessandri che comunque si è portato avanti. A New York ha già attrezzato la Trump Tower di Do-

nald e Melania. Ma per l'inquilino della Casa Bianca, Alessandri da ormai dieci anni guida anche la cabina di regia dei programmi di fitness nella catena di hotel cinque stelle che fa capo al tycoon: «È uno dei nostri clienti storici». La mancata revisione della Obamacare, la riforma sanitaria, non può che giocare a vantaggio dell'azienda che su quel mercato raccoglie oltre il 10% dei ricavi e cresce del 16%, grazie agli accordi con alberghi come il Four Seasons a Manhattan e il Beverly Hills di Los Angeles. Uno dei fronti di crescita nasce dall'accordo fresco di firma con Lifetime, il maggiore operatore di club, con centri grandi anche 50 mila metri quadrati, di cui Technogym sarà fornitore. Poi, vicino a Orlando, la Technogym sta realizzando con il developer Tavistock l'iniziativa di Lake Nona. In

pratica, è la città del futuro, costruita da zero, che ha fatto della «connessione» il punto di partenza sotto la regia della Cisco. E Alessandri non ha perso l'occasione, mettendo a frutto l'acquisizione della danese Exerp, specializzata nel software che incrocia i «big data» di clienti, operatori di fitness club, mondo medico e assicurazioni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Il nostro lusso è così esclusivo da non temere il neoprotezionismo dell'amministrazione Usa», spiega il fondatore di Technogym che ha rifornito anche la palestra di Donald e Melania. E in Borsa il titolo dopo i fondi ora piace ai piccoli

# NERIO ALESSANDRI



## ● La storia

Delle imprese della Silicon Valley l'imprenditore Nerio Alessandri ha condiviso anche gli esordi. Ha fondato la sua Technogym nel garage della sua casa a Cesena. Era il 1983 quando realizzò il prototipo di macchina per fare esercizi, battezzato Hack Squat. Faceva ancora il progettista alla Cesare Roda, azienda di macchine automatiche per il confezionamento della frutta. Designer industriale di formazione, Alessandri sviluppò altre «macchine» per il body building di moda in quegli anni. Come test usò i turisti americani in vacanza a Riccione. Il suo primo viaggio negli Usa lo avrebbe portato in contatto con personaggi come Bill Gates e Bill Clinton, che lo hanno spinto ad andare avanti.

**Il wellness è un mondo connesso. Incrocia salute, software e consulenza medica grazie ai big data**



Peso: 1-45%,16-58%

**[FLASH]**

# Marazzi si compra le piastrelle di Emilceramica

**M**arazzi ha firmato l'accordo per l'acquisizione dell'intero capitale di Emilceramica, storica azienda ceramica di Fiorano Modenese. L'intesa, sottoscritta a Sassuolo, è stata siglata in accordo con la capogruppo americana

di Marazzi, Mohawk Industries, leader nel settore dei materiali per pavimenti e forte di un fatturato complessivo di circa 9 miliardi di dollari nel 2016. Emilceramica rappresenta una delle realtà di punta del distretto ceramico di Sassuolo: fondata nel 1961 è cresciuta costantemente anche grazie a rilevanti acquisizioni ed è oggi attiva soprattutto a livello internazionale attraverso i marchi Emilceramica, Provenza, Viva e Ergon. Emilceramica è presente in oltre 5.500 punti vendita di oltre 70 Paesi nel mondo, in particolare nel mercato nordamericano. L'azienda ha impostato negli ultimi anni un piano di riorganizzazione e investimenti in innovazione che ha portato a un riposizionamento nella fascia alta del mercato e a un fatturato di oltre 150 milioni di euro nel 2015, realizzato per oltre il 90% all'estero. Marazzi, presente in oltre 140 Paesi, è sinonimo di ceramica per pavimenti e rivestimenti e simbolo del migliore made in Italy nel settore dell'arredamento e del design. **(e.m.a.)**



Peso: 10%

# HERA METTE IN CIRCOLO L'ECONOMIA

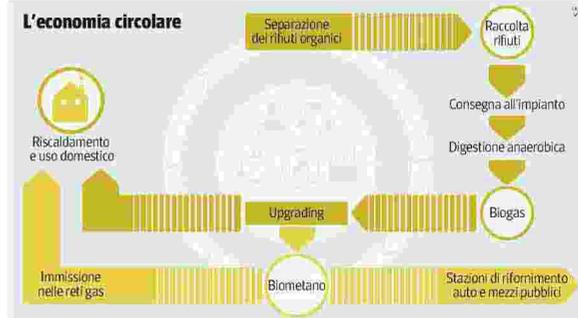
Dai rifiuti domestici alla produzione di biometano per auto e fornelli. In campo 30 milioni

di **Francesca Basso**

La via libera amministrativo da parte della giunta regionale è arrivato martedì scorso ed è il risultato di un percorso di sviluppo durato due anni: Hera — il gruppo che ha come soci oltre 200 comuni sparsi tra Emilia Romagna e Triveneto, di cui 118 riuniti in un patto di sindacato che controlla il 51,3% del capitale sociale — diventa la prima multiutility italiana a tradurre in pratica il principio dell'economia circolare nel ciclo dei rifiuti umidi realizzando un impianto per la produzione di biometano, sul modello delle soluzioni già adottate a Malmö in Svezia, Groningen in Olanda o Berlino in Germania. Investimento stanziato 30 milioni di euro.

## Il cerchio

Cosa vuole dire? Gli scarti provenienti dalla cucina di casa, cioè il rifiuto organico separato per la raccolta differenziata, sarà trattato in un impianto realizzato a S. Agata Bolognese entro il 2018 e sarà trasformato in fertilizzante naturale di alta qualità ma soprattutto in biometano destinato a essere immesso nella rete gas per usi domestici o per alimentare le auto o il trasporto pubblico. «La produzione di biometano — spiega l'amministratore



delegato di Hera, Stefano Venier — rappresenta appieno la chiusura del cerchio rispetto ai rifiuti umidi, ed è un ulteriore passaggio rispetto ai tre impianti già realizzati per la produzione di energia rinnovabile. Abbiamo chiuso il cerchio anche nelle materie plastiche con la recente acquisizione di Alplast. Con queste due attività Hera consolida una posizione di avanguardia nel percorso di sviluppo verso l'economia circolare».

Il nuovo progetto consentirà di evitare l'uso di oltre 6 mila tonnellate di petrolio

all'anno pari a 14.600 tonnellate di Co2, perché da 100 mila tonnellate di rifiuti organici da raccolta differenziata, a cui si sommeranno 35 mila tonnellate dalla raccolta di verde e potature, Hera conta di ricavare a regime 20 mila tonnellate di compost per agricoltura e 7,5 milioni di metri cubi di biometano. «Se i risultati saranno quelli attesi — prosegue Venier — replicheremo l'investimento in un'altra parte del territorio emiliano-romagnolo e in altre regioni: larga parte dello sviluppo della raccolta differenziata nel nostro Pa-

ese dovrà derivare dalla selezione del rifiuto umido e il potenziale può essere importante, a beneficio della bolletta energetica e della qualità dell'aria».

## La strategia

Il progetto di Hera, che segue le linee guida sull'economia circolare indicate dalla Ue (a fine gennaio la Commissione ha adottato un nuovo pacchetto di misure per trasformare i rifiuti in energia) e gli indirizzi regionali, punta a diventare un «benchmark». Tanto più che è attesa entro l'estate la nuova normativa nazionale che promuoverà questo tipo di impianti come fonte di energie rinnovabili, incentivando in particolare la produzione di biometano da destinare alle auto. «Non bisogna sottovalutare il valore per il territorio del progetto — conclude Venier —. Le imprese migliori in termini di crescita e resilienza sono quelle che coniugano ritorno economico e ritorno sociale. E se guardiamo al nostro bilancio di sostenibilità, vediamo che circa un terzo del nostro margine industriale, circa 300 milioni, deriva da attività che rispondono a una richiesta sociale».

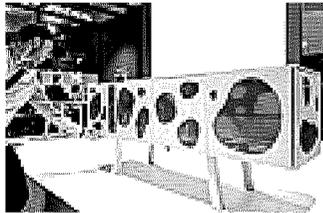


## Conversione

Stefano Venier, amministratore delegato di Hera, la multiutility con sede a Bologna partecipata da oltre 200 comuni tra Emilia Romagna e Triveneto. Dai rifiuti organici di casa (l'«umido») conta di ricavare 20 mila tonnellate di fertilizzanti e 7,5 milioni di metri cubi di biometano

© RIPRODUZIONE RISERVATA





## Scenari

Design, siamo tra i primi  
ma le nuove leve  
fuggono altrove

7

# Design, una regione da **primato** «Ma rischiamo il depauperamento»

Branzaglia (Adi): «Chi si forma qui poi va a specializzarsi altrove»

di **Anna Budini**

**S**iamo ai primi posti per numero di aziende e per il peso che queste hanno sull'intera economia regionale. Riusciamo a battere addirittura il Veneto dei mobilifici. L'export è robusto e piace a chi piace il lusso, ovvero francesi e arabi. Un piccolo gioiellino il design made in Emilia, che però ha deciso di non ipotecare il suo futuro: «Bisogna lavorare sui giovani diplomati, che preferiscono formarsi poi altrove», ragiona Carlo Branzaglia di Adi.

L'Italia è al secondo posto in Europa per fatturato (4,4 miliardi) delle imprese di design, che hanno il loro epicentro in pochissime regioni: un quarto sono attive in Lombardia (24,9%) seguono l'Emilia-Romagna (11,6%), il Veneto (11,2%) e il Piemonte (10,5%). A scattare la fotografia è «Design Economy», l'indagine pubblicata da I quaderni di Symbola 2017 secondo cui «le quattro regioni capofila rappresentano oltre la metà del sistema produttivo di settore». L'Emilia-Romagna mantiene le

prime posizioni anche nella classifica dove viene rapportato il peso del comparto sul totale dell'economia regionale. Le Marche sono prime, con una quota pari allo 0,56%, seguono la Lombardia (0,49%) e l'Emilia-Romagna (0,48%). Secondo Symbola «la gran parte della ricchezza prodotta dal design è riconducibile al cuore pulsante dell'economia nazionale: Lombardia (35,2%) ed Emilia-Romagna (11,9%) confermano la loro leadership».

E anche i fatturati non deludono. In particolare nella filiera legno-mobilità la nostra regione produce 2,2 miliardi di ricavi, con una prevalenza del legno (54%) sul mobile (46%). Orgoglioso dei risultati Carlo Branzaglia, presidente dell'Associazione per il Disegno Industriale (Adi) della delegazione dell'Emilia-Romagna. «In questo settore la nostra regione presenta molte industrie diversificate la cui progettazione entra da protagonista nella filiera produttiva. Questo è fondamentale perché allarga lo spettro da prendere in considerazione e la tipologia delle diverse aziende che operano anche in settori diversi».

E per Branzaglia ne è l'esempio proprio il Salone del Mobile, in scena da domani a domenica a Milano. «Questa vetrina di eccellenza rappresenta anche tipologie di imprese che tradizionalmente non appartengono all'arredamento, ma entrano nel comparto casa. Basti pensare alla presenza di aziende emiliano-romagnole che producono rivestimenti ceramici o saune oppure a Technogym. Ecco in questo panorama l'Emilia-Romagna entra dalla porta principale proprio per le sue caratteristiche specifiche».

Buoni risultati che vengono in parte annebbiati dalla formazione. Se l'Italia vanta 7.940 laureati/diplomati nell'anno solare 2015, l'Emilia-Romagna occupa la sesta posizione nella classifica con appena 4 istituti di formazione e 400 laureati/diplomati. Symbola segnala come le Marche, l'Emilia-Romagna e la Toscana «formino insieme solo il 12,9% del totale dei designer». «Il nostro numero di laureati non è bassissimo, si tratta di professionalità che vengono assorbite nei tessuti produttivi — commenta Branzaglia — Molti giovani si laure-

ano nei nostri trienni, poi decidono di specializzarsi in altre regioni. Credo che proprio su quest'ultimo aspetto ci sia da lavorare per creare maggiori opportunità».

E se design spesso va a braccetto con il settore del mobile, la regione presenta buone performance anche nel rapporto FLA 2016. Nell'import l'Emilia-Romagna è la prima regione, caratteristica legata alla presenza di poli logistici primari nel settore dell'arredo. Le importazioni di mobili infatti hanno avuto un'accelerazione nel 2014 e si attestano a 484 milioni con provenienza principalmente dalla Polonia (21%). Il saldo commerciale nonostante le grandi importazioni resta positivo, grazie a un export di 630 milioni, diretto alla Francia (21%) e Arabia Saudita (7%). Il valore delle esportazioni è cresciuto del 25% dal 2009 con un incremento significativo nel 2014. Forte di questi numeri la via Emilia porterà alla 56° edizione del Salone del Mobile 52 aziende. Tra queste Tonino Lamborghini Casa, le ceramiche di Florim e Laminam, le creazioni di Davide Groppi e la bottega di Cierre Imbottiti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 11,6

Per cento

La quota delle aziende emiliano-romagnole che fanno design

# 400

Diplomati

Gli studenti usciti dai 4 istituti di formazione in regione nel 2015

# 52

Imprese

Sono quelle emiliano-romagnole presenti al Salone del Mobile

## Export

Le vendite oltreconfine valgono 630 milioni e sono dirette in Francia e Arabia Saudita

# Rassegna Stampa

03-04-2017

## CONFINDUSTRIA

STAMPA TUTTO SOLDI	03/04/2017	5	<a href="#">Intervista a Paolo Barilla - "Difenderemo il cibo italiano dal protezionismo" = "Con Trump, l'Europa e la Russia a rischio 10 miliardi di export"</a> <i>Maurizio Tropeano</i>	3
L'ECONOMIA	03/04/2017	14	<a href="#">Spilli</a> <i>Raffaella Polato</i>	7
L'ECONOMIA	03/04/2017	31	<a href="#">Gli 11 principi di Ned per le Pmi così pagherete meno il denaro</a> <i>Stefano Righi</i>	8

## RELAZIONI INDUSTRIALI

SOLE 24 ORE	03/04/2017	10	<a href="#">Dentisti, manager, tecnici: più di mille new entry</a> <i>Daniele Cesarini</i>	11
ITALIA OGGI SETTE	03/04/2017	51	<a href="#">Garanzia giovani, ritorno sui libri dopo il volontariato</a> <i>Eden Uboldi</i>	13
L'ECONOMIA	03/04/2017	6	<a href="#">La Paura non serve il lavoro si può e si deve inventare = lo padre dei robot vi dico non temete</a> <i>Roberto Cingolani *</i>	14
L'ECONOMIA	03/04/2017	47	<a href="#">Flessibilità, così in 18 mesi il gradimento è sceso</a> <i>Fra.ga</i>	18

## POLITICA INDUSTRIALE

SOLE 24 ORE	03/04/2017	11	<a href="#">Banda ultralarga, la sfida è sui distretti = Fibra, si prepara la sfida nei distretti</a> <i>Andrea Biondi</i>	19
SOLE 24 ORE	03/04/2017	12	<a href="#">La Tunisia agevola gli investimenti esteri = La Tunisia agevola gli investimenti</a> <i>Micaela Cappellini</i>	22
AFFARI E FINANZA	03/04/2017	37	<a href="#">Ricerca e sviluppo gli investimenti fanno il pieno e anche i piccoli guardano al futuro</a> <i>V.d.c.</i>	24
AFFARI E FINANZA	03/04/2017	44	<a href="#">La meccanica in salute pronta per la partita 4.0</a> <i>V.d.c.</i>	25
AFFARI E FINANZA	03/04/2017	42	<a href="#">Codice degli appalti, è già tempo di cambiare</a> <i>Marco Frojo</i>	26

## ECONOMIA E FINANZA

SOLE 24 ORE	03/04/2017	5	<a href="#">Nel nuovo Def il rilancio delle riforme = Nei conti pubblici il destino delle riforme</a> <i>Chiara Cristiano Bussi Dell'oste</i>	27
SOLE 24 ORE	03/04/2017	5	<a href="#">Regole e deroghe da Roma a Bruxelles = Regole e deroghe da Roma a Bruxelles</a> <i>Dino Pesole</i>	31
AFFARI E FINANZA	03/04/2017	40	<a href="#">"Basta pagamenti in ritardo" Bruxelles richiama l'Italia</a> <i>Luigi Dell'olio</i>	33
L'ECONOMIA	03/04/2017	16	<a href="#">Intervista a Nerio Alessandri - Alessandri il mio made in Italy è in salute: star bene fa guadagnare = Il benessere è il mio business</a> <i>Daniela Polizzi</i>	35

## POLITICA

CORRIERE DELLA SERA	03/04/2017	2	<a href="#">Nel Pd Renzi stacca Orlando Emiliano c'è, sfida sui votanti = Renzi s'impone su Orlando nei circoli Ma sui numeri scoppia la polemica</a> <i>Dino Martirano</i>	40
REPUBBLICA	03/04/2017	2	<a href="#">Intervista a Stefano Bonaccini - "La sicurezza è un dovere anche per noi di sinistra"</a> <i>Eleonora Capelli</i>	43
REPUBBLICA	03/04/2017	6	<a href="#">Intervista a Matteo Richetti - Richetti: Matteo ha radunato chi non tollera il fuoco amico</a> <i>Redazione</i>	44

## SETTORI E IMPRESE

AFFARI E FINANZA	03/04/2017	30	<a href="#">Marazzi si compra le piastrelle di Emileramica</a>	45
------------------	------------	----	--	----



# “Difenderemo il cibo italiano dal protezionismo”

**PAOLO BARILLA**

«L'Unione Italiana Food di cui sono presidente punta a proteggere il libero commercio globale. Le aziende nostre associate esportano ogni anno

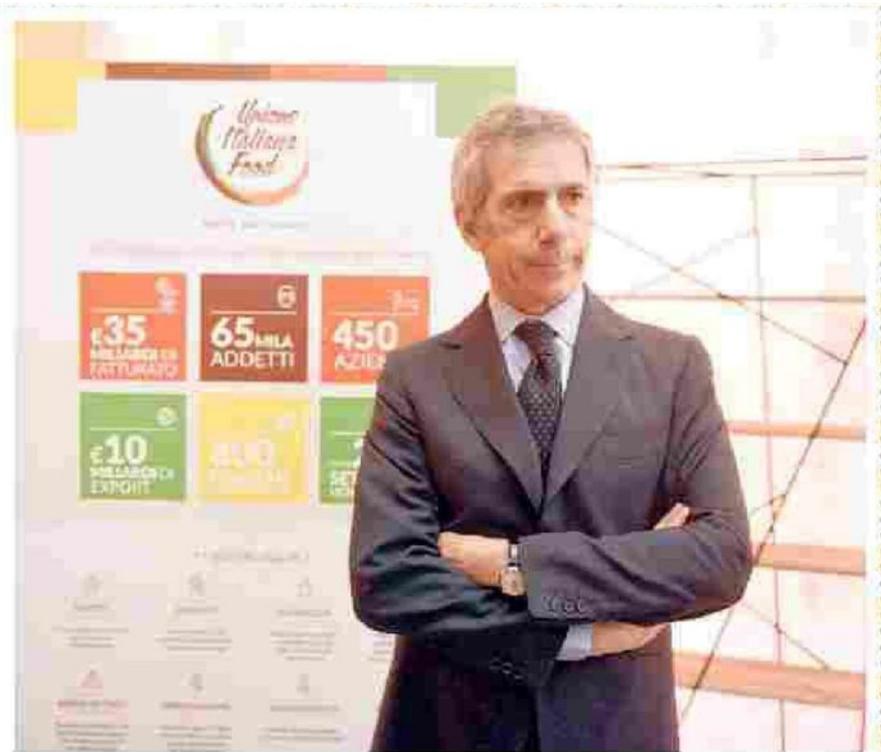
per miliardi di euro»

MAURIZIO TROPEANO

A PAGINA 20

## TRUMP E LA RUSSIA

«L'Ue deve reagire alla chiusura americana delle frontiere che ci riporterebbe indietro di 30 anni. Via al più presto anche le misure europee contro Mosca»



Paolo Barilla, vicepresidente del gruppo e presidente dell'Unione Italiana Food

IMAGOECONOMICA

# ALIMENTARE



Peso: 1-19%,5-77%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

181-135-080

# “Con Trump, l’Europa e la Russia a rischio 10 miliardi di export”

Paolo Barilla (Unione Italiana Food): “Viene messo in discussione il commercio come lo abbiamo conosciuto per trent’anni, è un pericoloso salto all’indietro”

MAURIZIO TROPEANO  
TORINO

**L'**Unione Italiana Food è nata pochi giorni fa alla vigilia della Brexit e sotto l'incombente minaccia del protezionismo americano. L'Uif mette insieme le associazioni industriali di pasta, dolci e prodotti alimentari e rappresenta 450 imprese che danno lavoro a 65.000 persone con fatturato di oltre 35 miliardi, di cui 10 miliardi di export. Alla guida c'è Paolo Barilla mentre Marco Lavazza sarà il vicepresidente.

**Presidente Barilla, perché vi siete messi insieme?**

«Abbiamo seguito le indicazioni di **Confindustria**: uniamo le nostre forze nel pieno rispetto delle diverse identità aziendali e merceologiche (più di 20 settori, ndr.) e sulla base di un comune sistema di valori. Questo ci permetterà di condividere competenze e fare passi in avanti su temi strategici: l'internazionalizzazione, la sostenibilità, il miglioramento della valenza nutrizionale dei nostri prodotti e, infine, l'informazione al consumatore moderno. E, soprattutto, ci presentiamo alle istituzioni con un interlocutore unico».

**In base ad un vostra ricerca francesi, tedeschi e inglesi hanno le stesse abitudini degli italiani e valori (gusto, qualità, convivialità e benessere) condivisi. A sorpresa però si scopre che dedichiamo meno attenzione alla cucina degli altri 3 Paesi. Che cosa sta succedendo?**

«L'aspetto centrale della questione è che gli italiani fanno attenzione alle informazioni sui prodotti e si attendono molti miglioramenti dal mondo del cibo. Probabilmente noi in cucina sappiamo che cosa fare e siamo più veloci. Quel che è certo è che in tutta Europa i cittadini vorranno più qualità dei prodotti. È un tema trasversale».

**L'Uif deve tutelare circa 800 marchi del made in Italy che finiscono sulle tavole mondiali. Sui mercati internazionali, però, gli Stati Uniti con il nuovo presidente Donald Trump hanno messo nel mirino i prodotti del made in Italy. C'è il rischio di una guerra commerciale?**

«Si sta mettendo in discussione il senso del libero commercio così come lo abbiamo conosciuto negli ultimi 30 anni. È un salto all'indietro e credo che a breve ci potranno essere contraccolpi pesanti anche se in questo momento, con informazioni grezze e non ancora dettagliate, si rischia di fare allarmismo. Io comunque penso di tratti di un fatto temporaneo».

**Perché è così ottimista?**

«Sono ottimista nel lungo periodo. Il senso della storia va in un'altra direzione: è interesse di tutti tornare al libero commercio con regole ed equilibri che, sicuramente, si possono definire meglio. La qualità sarà l'elemento che guiderà questo processo. Senza dimenticare che fino ad oggi ha parlato solo una parte».

**Cioè Trump?**

«Sì e credo che fra un po' arri-

verà una risposta. L'Ue non può assistere senza replicare, ne va dell'identità stessa dell'Europa unita dare una risposta autorevole. Siamo al banco di prova».

**Lo stesso ragionamento vale per la Brexit?**

«Sì. Anche in questo caso la storia è tutta da scrivere, e non la scrive solo una parte. Non penso si possa ragionare solo su azioni unilaterali e ritorsioni. Prima della rottura, anche con gli Usa, a Bruxelles eravamo impegnati negli accordi di nuovi standard di libera circolazione delle merci. Adesso lo scenario è cambiato e si deve trovare un nuovo equilibrio».

**Intanto continua l'embargo Ue nei confronti della Russia...**

«Mi auguro che finisca al più presto. Le sanzioni sono state una decisione politica ma adesso i governi devono fare uno sforzo, nell'interesse dei cittadini, per superare queste divisioni».

**Cina, Estremo oriente, Iran, quali sono i mercati più interessanti?**

«L'Iran ha un grandissimo potenziale e mi sembra un terreno molto aperto per le industrie italiane. In quel paese ci guardano con interesse e non hanno gusti alimentari molto lontani dai nostri. L'Iran di sta modernizzando e c'è l'esigenza e la volontà di innovare l'of-





ferta alimentare».

E la Cina?

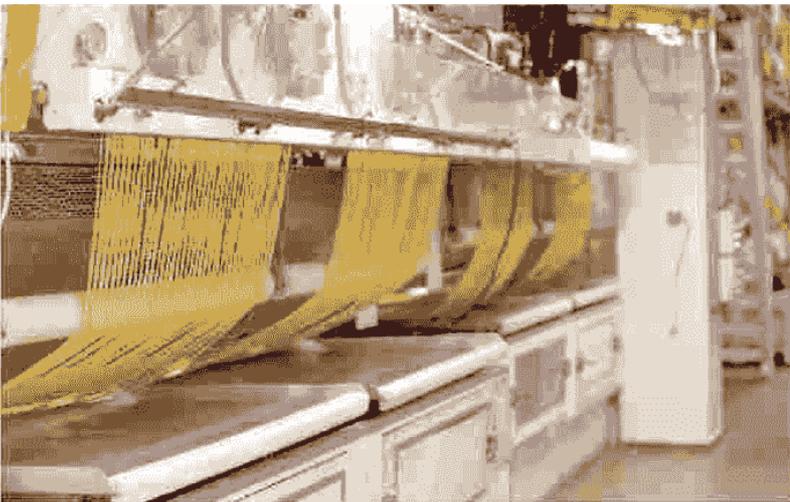
«È un grandissimo mercato per altre merceologie ma quando si parla di alimentare bisogna andare molto cauti, dobbiamo fare i conti con una cultura, anzi culture, alimentari molto differenti. È necessario valutare che tipo di prodotto, quale adattamento e quale racconto possa avere successo. Sulla Cina e sull'Asia in generale, prima di tutto serve una forte promozione istituzionale del sistema alimentare italiano».

Le organizzazioni agricole van-

no all'attacco sull'uso da parte dell'industria di materia prima, dal latte al grano all'olio, che non è made in Italy. C'è il rischio di aprire un fronte interno?

«Il fronte è aperto da tempo. L'Italia non è autosufficiente ed esiste la materia prima italiana eccellente e quella meno di qualità. Il dogma che tutto ciò che italiano è buono per definizione è sbagliato e presuntuoso. È chiaro che più c'è materia prima italiana più siamo contenti ma la capacità dell'industria di se-

lezionare la materia prima, anche straniera, e l'arte di saper fare il prodotto hanno fatto grande il made in Italy nel mondo».



IMAGOECONOMICA

## La tutela di ottocento marchi

L'Unione Italiana Food unisce le aziende italiane di più di venti settori merceologici legati all'alimentazione, con 800 marchi. Il presidente è Paolo Barilla dell'omonima famiglia produttrice di pasta (foto qui sopra) e vicepresidente è Marco Lavazza, il cui gruppo si occupa di caffè (foto a destra)



REPORTERS

38

L'export alimentare italiano nel 2016 (compresi i 10 miliardi delle 450 aziende dell'Uif)

+3

La crescita delle esportazioni alimentari italiane nel 2016 nonostante le sanzioni alla Russia

## L'ESTREMO ORIENTE

Siamo ancora deboli, le abitudini nel cibo sono molto diverse. Serve una forte promozione istituzionale. Invece Paesi come l'Iran già ci apprezzano

**Al vertice**  
Paolo Barilla e Marco Lavazza sono presidente e vicepresidente della neonata Unione Italiana Food che federa centinaia di aziende del settore

## LE MATERIE PRIME

Per latte, grano e olio non siamo autosufficienti. È giusto che le industrie del nostro comparto si possano rifornire anche all'estero



Peso: 1-19%,5-77%

# GLI 11 PRINCIPI DI NED PER LE PMI «COSÌ PAGHERETE MENO IL DENARO»

**C**olazione con governance per le Pmi italiane. Domattina al Centro Svizzero di via Palestro, a Milano, alle 9,30 si parlerà delle buone regole di governo societario per le aziende di media e piccola dimensione. Paola Schwizer, presidente di Nedcommunity, l'associazione degli amministratori non esecutivi e indipendenti, presenterà gli 11 comandamenti per le Pmi non quotate che vogliono applicare buoni principi. «Abbiamo cercato di elaborare un documento che punti molto sull'utilità, sulla praticità – dice Schwizer – perché siamo convinti che anche le aziende non quotate possano trarre dalle *best practice* stimoli di riflessione sul proprio governo aziendale. L'obiettivo è giungere a una strutturazione del processo decisionale che migliori l'impresa nel medio e lungo termine, convinti come siamo che anche nelle imprese familiari la trasparenza sia un valore a cui tendere».

Nedcommunity vuole «prendere per mano l'imprenditore», affiancandolo nell'affrontare argomenti complessi, dall'analisi strategica ai rischi, dalla gestione dei talenti alle risorse umane, fino ai piani di successione, ricordando che, dice Schwizer «una buona *governance* aumenta il *rating* dell'azienda, riducendo il costo di provvista». All'incontro parteciperà Maurizio Sella, presidente di Assonime e di Banca Sella holding, oltre ad Alberto Baban, vice presidente di Confindustria e a Gabriele Galateri di Genola, presidente del Comitato corporate governance di Borsa Italiana.

## Un Nobel alla Bper

Il prossimo 12 giugno Bper banca, un tempo Banca Popolare dell'Emilia-Romagna, festeggerà i 150 anni dalla fondazione. L'istituto — che sabato prossimo, 8 aprile, terrà la sua prima assemblea da Spa e oggi è guidato da Alessandro Vandelli — ha in programma una serie di celebrazio-

ni nel segno dell'apertura al proprio territorio, con un tour itinerante a cui ancora oggi Eugenio Tangerini sta lavorando per definire i dettagli. Per ora una delle poche certezze è che proprio il 12 giugno Angus Stewart Deaton, premio Nobel

per l'Economia 2015, sarà a Modena per un incontro, aperto alla cittadinanza nell'auditorium di Bper, dedicato al tema delle inclusioni.

Deaton, che insegna all'università di Princeton, ha vinto il Premio Nobel per l'Economia «per le sue analisi sui consumi, sulla povertà e sul welfare» ed è noto per l'omonimo paradosso, basato sull'osservazione dell'eccessiva regolarità del consumo di fronte a shock inattesi del reddito permanente.

In buona sostanza, sostiene Deaton, a uno shock negativo sul fronte delle entrate, non corrisponde una rapida risposta sul fronte delle uscite. Con evidenti problemi di sostenibilità nel tempo.

## Aifi sold out

Tutti pazzi per il *private equity*, una nicchia di interessanti affari anche per consulenti e legali. Infatti, all'assemblea annuale di lunedì scorso si è registrato il tutto esaurito per l'Aifi, l'associazione italiana che raggruppa operatori del *private equity*, *venture capital* e *private debt* presieduta da Innocenzo Cipolletta. Nell'Auditorium Gio Ponti di Assolombarda si potevano



ospitare 400 persone, ma sono arrivate 700 domande di iscrizione alla giornata di lavoro che ha visto la partecipazione di Andrea Giovanelli di Deloitte, di Anna Gervasoni, Marco Cana-

le, Giovanni Landi, Roberto Marsella, Jean-Pierre Di Benedetto e Massimiliano Magrini di Aifi, oltre al presidente della commissione Bilancio della Camera, Francesco Boccia, di Raffaele Russo consigliere del Mef, di Marco Gay presidente dei giovani imprenditori di Confindustria, di Giovanni Maggi (Assofondipensione) e di Carlo Pesi, presidente di Clessidra sgr. *Il sold out* è stato dovuto soprattutto alla grande quantità di studi legali e consulenziali che volevano partecipare, evidentemente attratti dalle prospettive di crescita del *business* legato al *private equity*. Nel solo 2016 gli investimenti in aziende italiane da parte di operatori del settore è aumentato del 77 per cento, a oltre 8 miliardi di euro. Se la tendenza verrà confermata, per il prossimo anno lo staff dell'Aifi dovrà cercare un auditorium di maggior capienza.

## Il Risparmio piace ai vip

*Bonds are forever*, le obbligazioni, non i diamanti, sono per sempre. Ne è convinta Pioneer investments che al Salone del Risparmio in scena a Milano dall'11 al 13 aprile dedicherà la propria conferenza al tema. L'appuntamento (mercoledì 12

aprile alle 11:45) vedrà la partecipazione dello chef stellato Carlo Cracco.

Il titolo prende le mosse da un celebre episodio cinematografico della saga di James Bond che, nel corso dell'evento, sarà interpretato proprio da Cracco. Pioneer alla fine del 2016 è stata ceduta dall'italiana Unicredit alla francese Amundi per 3,5 miliardi di euro.

## Morrow Sodali fa shopping

Morrow Sodali, il maggiore *provider* indipendente a livello mondiale di servizi di *corporate governance*, guidato in Italia da Andrea Di Segni e presieduto dall'americano John Wilcox con Alvise Recchi *ceo*, ha acquisito la maggioranza dell'australiana Gps, Global Proxy Solicitation, che opera nel settore delle *proxy strategies* e dello *shareholder engagement*. Una rapidissima moltiplicazione di interessi per la romana Sodali, che in breve tempo ha prima attraversato l'Atlantico trovando l'accordo di fusione con Morrow e ora si apre ai lontani mercati del Pacifico del Sud.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Un manuale per diventare grandi. Vandelli porta a Modena Angus Deaton e Cracco si traveste da 007 per Pioneer. Il problema di Cipolletta: dove far sedere tutti gli avvocati d'affari?

a cura  
di **Stefano Righi**  
srighi@corriere.it

**Aifi**  
Tutto esaurito al  
convegno annuale  
organizzato  
dal presidente  
Innocenzo  
Cipolletta: 400  
posti, 700 richieste

**Carlo Cracco**  
Lo chef stellato sarà  
James Bond  
nell'incontro che  
Pioneer organizzerà  
il 12 aprile al Salone  
del Risparmio



Peso: 64%

## Il varo entro lunedì prossimo

# Nel nuovo Def il rilancio delle riforme

Entro il 10 aprile è attesa in Parlamento la presentazione, da parte del Governo, del Documento di economia e finanza, il Def, con il nuovo Piano nazionale delle riforme (Pnr). A questi documenti programmatici dovrà inoltre abbinarsi la «manovrina» da 3,4 miliardi chiesta da Bruxelles. Nel nuovo Pnr si attende un rilancio di capitoli già annunciati lo scorso anno, come la concorrenza o gli interventi sul fisco, e poi rimasti inattuati.

**Bussi, Dell'Oste, Meazza, Rogari** ▶ pagina 5

## Le vie della ripresa

I PIANI DEL GOVERNO

### Tempi serrati

Ultima settimana per rispettare il termine nel varo dei documenti programmatici

### La «manovrina»

Impegni di lungo periodo da coordinare con le correzioni immediate da 3,4 miliardi

# Nei conti pubblici il destino delle riforme

Con il Def atteso il rilancio del Pnr: giustizia e concorrenza al palo, bene il sostegno alla crescita

PAGINA A CURA DI

**Chiara Bussi**  
**Cristiano Dell'Oste**  
**Mauro Meazza**  
**Marco Rogari**

Si apre la settimana della verità per i conti pubblici, con la presentazione del Documento di economia e finanza (Def) e il connesso Piano nazionale delle riforme (Pnr). Un impegno che il Governo, quest'anno, deve affrontare con l'aggiunta della cosiddetta «manovrina» da 3,4 miliardi richiesta dalla Ue e da varare entro aprile. Entrambe i testi, pertanto, potrebbero essere approvati quasi in contemporanea. Tanto che le linee guida che stanno emergendo per la stesura del nuovo Def sono da collegare in modo stretto alla «manovrina» e, in seconda battuta, alle parti non attuate (o non completamente attuate) del Piano nazionale delle riforme dell'anno scorso.

Dal monitoraggio delle più importanti riforme annunciate nell'aprile del 2016, in base al loro stato di attuazione, emergono i passi fatti e ancora da fare: per 13 capitoli lo stato di attuazione rilevato dal Sole 24 Ore è «basso», per nove «medio» e solo per sette «alto».

### Il Piano delle riforme

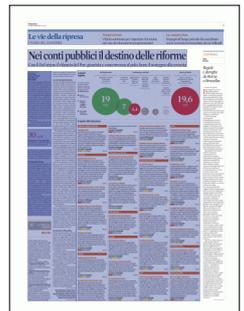
Risultati incoraggianti, rispetto ai propositi della scorsa primavera, sono stati raggiunti nelle misure di sostegno alla crescita e alle start up, così come in qualche ambito fiscale (la fatturazione elettronica o il processo tributario telematico). Va precisato che il giudizio non è sull'efficacia o sull'opportunità delle misure introdotte, ma sul loro completamento dal punto di vista normativo e amministrativo. E in questo senso si possono ascrivere tra i risultati positivi anche gli interventi per il lavoro (Jobsact) e, almeno in parte, l'istruzione.

Fortemente deficitari, invece, alcuni grandi capitoli come la giustizia, sia per il civile sia per il penale. Al palo anche il disegno di legge sulla concorrenza, tra polemiche e rimpalli nelle aule parlamentari. Destino condiviso, d'altra parte, dallo Statuto del lavoro autonomo, che stenta a trovare il passaggio decisivo in aula, ma potrebbe trovare un'accelerazione improvvisa nelle prossime settimane. Per altre riforme, invece, si attende il rilancio nel Pnr 2017.

### La nuova programmazione

Stando alle anticipazioni finora circolate, l'indice del nuovo Pnr dovrebbe contenere un rinnova-

to decreto per la concorrenza, la riforma del catasto, l'alleggerimento del costo del lavoro e, se possibile, del carico tributario in generale. Insieme a interventi per favorire l'occupazione femminile agendo sulla leva fiscale, l'attuazione della riforma della Pa e la prosecuzione della *spending review*, nel solco tracciato dalla recente riorganizzazione del bilancio. Il programma di riforme per il 2018 e gli anni seguenti potrebbe essere presentato dal Governo tra il 10-11 aprile, insieme al Def, oppure il 13-14 aprile, in contemporanea con la manovra. Sul tavolo c'è anche un'ul-



Peso: 1-3%, 5-79%







### I numeri in gioco

Le risorse in campo nell'ambito della manovra correttiva, del Def e della legge di Bilancio 2018. In miliardi di euro

- Risorse da recuperare
- Riduzioni di spesa e maggiori imposte allo studio
- Flessibilità concessa da Bruxelles



Peso: 1-3%,5-79%

106-141-080

## INFRASTRUTTURE

Banda ultralarga,  
la sfida è sui distretti

Si concluderà a fine aprile la consultazione del ministero dello Sviluppo economico per mappare le aree «grigie», in cui opera un solo operatore tlc. Qui risiede il 69% delle imprese. E qui c'è necessità di far aumentare l'adozione dei servizi in fibra esistenti, anche in chiave di «Industria 4.0». Intanto la copertura in ultra-

broadband ha raggiunto il 61% della popolazione, ma gli utenti effettivi sono 2,3 milioni.

► pagina 11

Tlc. Si concluderà a fine aprile la consultazione del Mise fra gli operatori per individuare le «aree grigie» in cui risiede il 69% delle aziende italiane

# Fibra, si prepara la sfida nei distretti

Il servizio copre 1.800 Comuni e il 61% della popolazione, ma gli utenti effettivi sono 2,3 milioni

## Andrea Biondi

■ A questo punto molti elementi fanno pensare che il 2017 potrebbe (o per meglio dire, dovrebbe) essere l'anno della svolta sul tema della banda ultralarga.

Sarà senz'altro questa l'idea di fondo che ha spinto il ministero dello Sviluppo economico ad avviare a inizio marzo una consultazione sui servizi nelle cosiddette aree grigie (dove è presente un solo operatore tlc) e nere (con più operatori). In sostanza Infratel, società in house del Mise, ha chiesto agli operatori di comunicare i livelli di copertura esistenti nelle attuali aree grigie e nere al 1° marzo 2017 e i piani di copertura previsti nel triennio. La consultazione terminerà il 28 aprile e da allora a disposizione ci sarà un tassello che può rivelarsi prezioso. Nelle aree grigie, infatti, si concentra il 69% delle aziende italiane e solo il 17% dei Comuni che ricadono nel territorio dei distretti industriali è raggiunto dai 30 Megabit al secondo. Un ritardo, questo, che rischia di avere pesanti riflessi sulla reale implementazione del piano «Industria 4.0». La dotazione di servizi in fibra ottica in quelle aree dovrà dunque aumentare. Come? Con i risultati della consultazione partirà l'interlocuzione con la

Commissione Ue. Nulla è da dare per semplice o scontato. Per le aree grigie ci si starebbe orientando verso una dotazione di voucher alla domanda: soluzione che metterebbe al riparo dal processo lungo con la Ue e che in estrema sintesi dovrebbe mettere al riparo da possibili accuse di aiuti di Stato.

Inizia a prendere sostanza, dunque, la fase 2 di un Piano banda ultralarga che affonda le sue radici alle fasi iniziali del governo Renzi. Non tutto è andato evidentemente per il verso giusto da allora e la discesa in questa arena di Enel (con la società ora diventata Open Fiber e controllata da Enel e Cdp dopo aver inglobato Metroweb e la sua rete in Ftth) è sicuramente servita a dare una sferzata. Che il 2017, comunque, possa a questo punto rappresentare l'anno della svolta lo dimostra anche il fatto che a marzo è stata assegnata la prima gara Infratel per la realizzazione della rete ultrabroadband che rimarrà statale, ma sarà data in concessione ventennale, nelle aree «bianche» (quelle in cui gli operatori hanno dichiarato di non voler investire autonomamente) di sei regioni: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana, Abruzzo e Molise. Ci sarà da affrontare il nodo ricorsi e anche la

Ue è sul tema dopo che Telecom ha dichiarato di non partecipare al secondo bando, ma di voler investire per conto suo in molte aree bianche (che quindi, è il ragionamento di Tim, avrebbero già un investitore e non sarebbero da incentivare). «Non c'è nessuna preoccupazione» ha subito precisato il sottosegretario alle Comunicazioni, Antonello Giacomelli, che respinge la tesi al mittente.

Le condizioni per la sterzata sembrano comunque esserci in un mercato che si sta polarizzando. Sulla fibra di Open Fiber confidano Wind Tre e Vodafone per fornire i servizi alla propria clientela. L'altro principale operatore alternativo a Tim, vale a dire Fastweb, da una parte va avanti per la sua strada e dall'altra ha creato con l'ex monopolista una joint venture per una rete Ftth con velocità a 1 Gigabit in 29 città italiane. Centri, questi, che si aggiungono a quelli già coperti da Tim e Fastweb e a quelli (una ventina in più) che l'ex monopolista coprirà per conto suo in Ftth. Da questo



Peso: 1-2%, 11-63%

me, peraltro, la rete sarà messa a disposizione per la vendita.

La tavola, insomma, è imbandita e gli chef sono schierati. Il ritardo da recuperare però c'è. Gli utenti nell'ultrabroadband sono 2,3 milioni (il 92% è rappresentato dagli abbonati di Tim, Fastweb e Vodafone): il 14% dei 15,56 milioni di linee fisse broadband. La Ue, che costruisce l'indice Desi (sulla digitalizzazione dei vari Paesi), sul versante sottoscrizioni ultrabroadband posiziona l'Italia al 25° posto su 28. Detto questo, è anche vero che la copertura sta crescendo, come rileva anche un'indagine EY (si veda grafico in pagina). «A

gennaio 2017 i servizi ultrabroadband di rete fissa hanno raggiunto oltre 1.800 Comuni italiani e circa il 61% della popolazione. In particolare, Puglia e Calabria sono le regioni più coperte con valori tra il 70 e l'80%» commenta Fabrizio Pascale, Technology, Media & Telecommunication Leader di EY in Italia. Il Sud raccoglie così i frutti dei bandi Eurosud. Ma va sempre ricordato che si tratta di un Sud in alto in classifica in un'Italia quart'ultima nel ranking generale 2.0 (Desi) della Ue.

#### Lo stato dell'arte e i piani di avanzamento degli operatori

##### TIM

**Tim**, nell'arco di Piano triennale 2017-2019, ha dichiarato di investire in Italia 11 miliardi di euro, di cui 5 dedicati all'accelerazione dello sviluppo delle reti ultrabroadband. L'ex monopolista ha raggiunto oltre il 60% dell'Italia con la fibra ottica con oltre 14 milioni di abitazioni in circa 1.800 Comuni. L'obiettivo di copertura del 95% della popolazione italiana con connessioni ultrabroadband sarà raggiunto alla fine del primo semestre del 2018, mentre nel 2019 la copertura salirà al 99% anche con il contributo di tecnologie wireless. Negli ultimi due anni la copertura del Paese in banda ultralarga fissa di Tim è passata dal 24% al 60% e ogni mese vengono commesse circa 500 mila nuove unità immobiliari. Alla fine del Piano triennale, inoltre, Tim avrà cablati le 50 maggiori città italiane in tecnologia FttH, che abilita connessioni fino a 1 Giga al secondo. Di queste città, 29 saranno cablate da Flash Fiber, la joint venture controllata all'80% da Tim e partecipata al 20% da Fastweb. In totale le abitazioni coperte da Flash Fiber saranno 3 milioni (oltre 1,1 milioni nel 2017) con un investimento di 1,2 miliardi di euro

##### INVESTIMENTI NEL PIANO 2017-2019

**11** miliardi di euro

##### OPEN FIBER

**Open Fiber** viene costituita da Enel a fine 2015 con l'obiettivo di realizzare e gestire reti in fibra ottica. La società è partecipata da Enel e Cdp, dopo aver inglobato Metroweb a fine 2016, e non fornirà servizi in fibra, ma solo fibra spenta. Sono più di 2811 Comuni italiani, inclusi nei cluster A e B (quelli più attrezzati), interessati dalla prima fase del piano di Open Fiber e 9,6 milioni il numero indicativo delle unità immobiliari che saranno raggiunte per un investimento di 3,9 miliardi di euro dedicati a realizzazione e sviluppo della rete (di cui circa l'85% entro il 2022). Open Fiber ha avviato le sue attività in un primo progetto pilota nella città di Perugia. Negli ultimi mesi del 2016 sono stati avviati i lavori a Catania, Venezia, Cagliari, Padova, Bari, Palermo, Napoli, Firenze e Genova. È previsto l'80% del cablaggio delle prime 10 città tra maggio 2017 e aprile 2019. A fine 2017 la società avrà cablati complessivamente circa 2,7 milioni di unità immobiliari. Va segnalato che, grazie all'acquisizione di Metroweb, Open Fiber dispone già ora di una rete FttH (Fiber to the home) che copre Milano, Torino, Genova e Bologna (1,5 milioni di abitazioni)

##### LE UNITÀ IMMOBILIARI CABLATE A FINE 2017

**2,7** milioni

##### FASTWEB

**Fastweb**, società facente parte del gruppo Swisscom da settembre 2007, lo scorso anno ha esteso la copertura della propria infrastruttura in fibra a 1,2 milioni di famiglie e imprese, raggiungendo un totale di 7,5 milioni, di cui 2,2 milioni con tecnologia FttC (Fiber to the Cabinet, con sistema misto fibra-rame). Inoltre, grazie alla tecnologia Vplus, Fastweb dichiara di aver raddoppiato la velocità di navigazione fino a 200 Megabit per secondo su tecnologia Fttc, mentre a dicembre ha lanciato connessioni con velocità fino a 1 Giga su tecnologia FttH. Fastweb fornisce i propri servizi in fibra in 127 città, di cui 30 nuove nel 2017. Sempre nel 2016 la società ha annunciato un'ulteriore espansione del piano ultrabroadband per il 2020 con l'obiettivo di raggiungere 13 milioni di famiglie e imprese in banda ultralarga (circa il 50% della popolazione rispetto al 30% di fine 2016), di cui 8 milioni con tecnologia Fttc e 5 milioni con tecnologia FttH. 13 milioni di nuovi collegamenti in FttH saranno realizzati da Flash Fiber, la joint venture tra Fastweb e Tim, costituita ad agosto 2016 per portare realizzare una rete FttH e verticali nei palazzi in 29 città italiane.

##### FAMIGLIE E IMPRESE DA COPRIRE ENTRO IL 2020

**13** milioni

##### VODAFONE E WIND TRE

**Vodafone Italia** dichiara una quota del mercato in fibra pari al 22 per cento. A febbraio 2017 la compagnia guidata in Italia da Aldo Bisio offre il servizio in fibra in 527 città per un totale di 11,7 milioni di famiglie e imprese. Vodafone offre la fibra fino a 1 Gigaabit al secondo a Milano, Bologna, Torino e Perugia, in virtù della partnership con Open Fiber (che ha inglobato Metroweb). Vodafone dichiara di aver portato la fibra con una velocità di 1 Gigaabit al secondo nei distretti industriali di Moncalieri (Torino), Cologno Monzese (Milano), Carpi (Modena), Modena, Forlì Ospedaletto (Forlì-Cesena), Modugno (Bari), Surbo (Lecce) e Arzano (Napoli). **Wind Tre** ha una partnership con Open Fiber per lo sviluppo della rete in fibra FttH. Complessivamente l'azienda sta coprendo 13 città italiane. Milano, Bologna, Torino e Perugia sono state già raggiunte dal servizio. Tra le altre, in via di copertura, figurano Bari, Genova, Palermo, Venezia, Padova, Cagliari, Catania, Napoli e Firenze. Nelle città coperte sarà possibile navigare fino a 1 Giga. Wind Tre ha l'obiettivo di estendere la partnership con Open Fiber anche ad altri 80 centri urbani. Alla fine del 2017 la fibra Wind Tre sarà disponibile per circa 2,2 milioni di abitazioni

##### I CENTRI SERVITI DA VODAFONE

**527** città

##### ALTRI OPERATORI E FIXED WIRELESS

Esiste un discreto numero di player che forniscono servizi su base regionale e altri esclusivamente alle imprese. E accanto a questi, quando si parla di banda ultralarga, per completare il quadro c'è da annoverare gli operatori del "fixed wireless". Sono quelli il cui servizio si sviluppa grazie a una rete in fibra fino alle antenne e ultimo miglio radio. Il wireless è considerato una soluzione valida in particolare nelle aree più svantaggiate, per supplire all'assenza di reti in fibra. Questo, per esempio, è il modello cui si riferisce **Eolo**, presente in 13 regioni del Centro e Nord Italia e che ha recentemente acquisito, con un investimento di 10 milioni di euro, i diritti d'uso per 224 Mhz di spettro radio a 28 GHz su scala nazionale. Sui centri urbani di media grandezza, e sempre nel fixed wireless, punta invece **Linkem**, che dichiara più di 430 mila clienti, raggiunge il 65% della popolazione italiana ed è attiva in 18 delle 20 principali aree metropolitane del Paese, tra cui Roma, Firenze, Palermo, Bari, Torino e Napoli. Milano arriverà a fine anno. Sul fixed wireless ha dichiarato di puntare anche **Tiscali**, dopo aver avuto in dote dal matrimonio con il gruppo Aria le frequenze 3,5 Ghz. La società dichiara una copertura Wireless Fiber To The Home, con capacità cioè fino a 100 Mbps, pari a 1.500 Comuni al terzo trimestre 2017. L'obiettivo è raggiungere il 50% di famiglie e imprese entro il 2018. Tiscali commercializza anche servizi in fibra a 1 Gb su infrastrutture di partner (oltre 200 Comuni sopra i 30 mila abitanti). Sui servizi di fibra alle imprese opera la quotata **Retelit**, con 218 mila km di fibra in Italia, di cui circa 63 mila in ambito urbano, 100 milioni di investimento previsti nel 2017-2021 e 3 mila siti

business già collegati. La società è presente in 40 aree industriali e ne ha già pianificate per il 2017 ulteriori 15. Altri player in questo segmento dei servizi in fibra alle imprese è **Colt**, società presente, fra le varie aree, in Italia a Roma, Milano, Torino, Bologna e Genova e facente parte di una multinazionale UK che opera in 28 Paesi fra Europa, Asia e Usa. La società dichiara di fornire servizi a 18 delle principali 25 banche e gruppi finanziari nel mondo. Sui servizi alle imprese è da considerare **Bt**, che in Italia serve 50 mila fra aziende e Pa e può contare su un network di proprietà in fibra ottica che si snoda per oltre 17 mila Km sul territorio nazionale. Nel settore opera anche **Interoute**, società multinazionale che in Italia possiede circa 8 mila km di fibra backbone ed è presente nelle maggiori aree industriali del Paese. Altre due società attive nella fornitura di fibra alle imprese sono **Clouditalia** e **Infracom**. Per quanto riguarda la prima, la società dichiara di mettere a disposizione una rete di circa 15 mila km in fibra ottica, affiancata da 3.500 km di rete in ponti radio. Infracom (gruppo Aertis), attualmente interessata da un processo di vendita e con 100 milioni di fatturato, ha 4 mila km di fibra e opera in tutta Italia tranne Calabria, Sicilia e Sardegna

##### LA COPERTURA RETELIT SULLE ZONE INDUSTRIALI

**40** aree



Peso: 1-2%, 11-63%

**La fotografia**

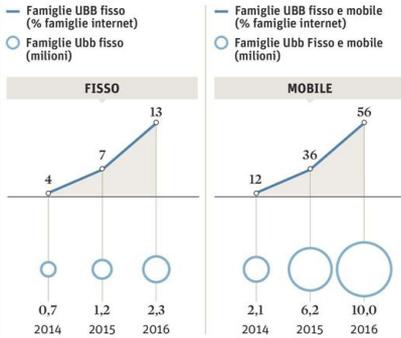
**LE COPERTURE ULTRABROADBAND DI RETE FISSA**

Banda ultralarga di rete fissa (≥ 30 Mbps) gennaio 2017.  
Percentuale di popolazione raggiunta



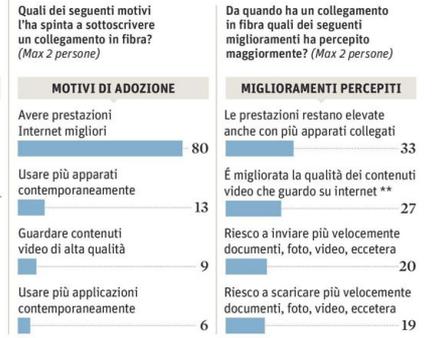
**IL TREND**

La diffusione delle reti ultra broadband fisse e mobili nelle famiglie italiane



**LE RAGIONI DELLA SCELTA \***

Motivi di adozione e miglioramenti percepiti con la banda ultralarga fissa. Utenti che hanno scelto l'ultra broadband fissa. In %



Note: \* Utenti ultra broadband fisso (in casa), ≥ 16 anni, che hanno scelto di sottoscrivere un nuovo abbonamento fibra; \*\* l'82% ha percepito almeno un miglioramento

Fonte: EY Osservatorio UltraBroadband



Peso: 1-2%, 11-63%

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

## La Tunisia agevola gli investimenti esteri

Da sabato 1° aprile in Tunisia è in vigore la nuova legge che agevola gli investimenti esteri.

► pagina 12

60

Miliardi di dollari di Ide che la Tunisia vuole attirare in 5 anni

**Internazionalizzazione/1.** Il piano del governo di Tunisi punta ad attrarre nel Paese 60 miliardi di dollari in cinque anni

# La Tunisia agevola gli investimenti

Da inizio aprile è entrata in vigore la nuova legge sull'ingresso dei capitali esteri

## Micaela Cappellini

■ Semplificazione delle procedure, abbreviazione dei tempi, tassazione ridotta sulle esportazioni e maglie allargate per l'assunzione di personale estero. Da sabato 1° aprile in Tunisia è entrata in vigore la nuova legge sugli investimenti stranieri, che semplifica la vita ai capitali esteri con l'obiettivo di far crescere l'economia del Paese.

Alcuni decreti attuativi ancora mancano, per esempio quello che stabilisce l'ammontare degli incentivi finanziari, ma l'architettura della riforma è ormai legge. E la leva fiscale non è stata scelta come perno attorno a cui far ruotare il nuovo codice. «Chi oggi offre una fiscalità troppo privilegiata non è ben visto dall'Europa - spiega Mourad Fradi, presidente della Camera di commercio tuniso-italiana -. Per questo, a differenza del Marocco, la Tunisia ha scelto di concentrarsi sui vantaggi finanziari e sulle agevolazioni burocratiche».

Le tasse sono state alleggerite solo per gli stranieri che producono per riesportare (10% di imposte, anziché il 25% in vigore sui beni venduti in Tunisia) e per chi finanzia un progetto superiore ai 20 milioni di euro o con almeno 300 addetti (viene esentato dalle imposte per dieci anni). Per tutti gli altri, il grosso dei vantaggi riguarda il taglio della burocrazia: meno auto-

rizzazioni, regola del "silenzio-assenso" per l'approvazione di un progetto, interlocutori one-stop-shop.

La nuova legge sugli investimenti esteri è uno dei tasselli del piano 2016-2020 per il rilancio economico del Paese. Il maxi-piano del governo, che dichiara l'obiettivo di attirare nel Paese 60 miliardi di dollari in cinque anni, è stato celebrato a fine novembre in pompa magna con "Tunisia 2020": una kermesse con oltre 4.500 rappresentanti da 70 Paesi che ha generato un bottino di 14 miliardi di dollari fra prestiti, progetti firmati, contratti e linee di credito. Nessuno di questi con l'Italia: gli accordi con il nostro Paese sono arrivati soltanto a febbraio, a Roma, durante la missione tunisina del ministro degli Esteri, Khemaies Jhinaouti, per un totale di 160 milioni di euro.

«A Tunisi a novembre - ricorda Fradi, che è anche commissario generale della Conferenza internazionale Tunisia 2020 - abbiamo registrato grande interesse da parte della Cina, che si è concentrata soprattutto sulle infrastrutture, della Turchia, dell'Arabia Saudita e del Qatar: quest'ultimo ha appena speso 250 milioni di dollari nel suo terzo grande progetto turistico in Tunisia. Credo che per l'Italia i settori d'investimento più interessanti siano l'agroalimentare,

la componentistica auto e l'Ict».

Già, l'Italia. Un partner storico della Tunisia e secondo esportatore dopo la Francia (con una quota di circa il 14,5% del mercato). Prima che la Rivoluzione dei Gelsomini, all'inizio del 2011, scuotesse il Paese, in Tunisia lavoravano 738 imprese italiane e l'interscambio Roma-Tunisi valeva 6 miliardi di euro l'anno. Nel 2016 gli scambi commerciali non hanno superato i 5 miliardi, ben al di sotto dei livelli pre-rivoluzione. «In compenso, la presenza italiana nel Paese è aumentata - osserva Elisa Salazar, responsabile dell'ufficio Ice di Tunisi -: già nel 2015, l'anno degli attentati del Bardo e del resort di Sousse, le aziende italiane erano salite a 855».

L'interesse del nostro Paese



Peso: 1-1%, 12-32%

per la Tunisia, dunque, è tornato? «Già dalla fine dell'anno scorso alcune aziende hanno cominciato a riconsiderare di investire - racconta la direttrice Salazar -. Devo anche ammettere che sul fronte della sicurezza il Paese ha compiuto miglioramenti significativi. E dal punto di vista del marketing internazionale sta spingendo molto, facendo grande promozione di sé all'estero». Sembrano finiti anche i grandi scioperi che fino a un paio d'anni fa paralizzavano il Paese: proteste economiche, non politiche, legate all'alta disoccupazione, soprattutto

giovanile.

Eppure, nonostante le tensioni siano relegate solo al confine con la Libia, qualcosa ancora non convince del tutto gli imprenditori italiani. Lo spiega Giuseppe Colaiacovo, presidente e direttore generale del cementificio Cat-Colacem, 180 dipendenti, uno dei pionieri dello sbarco italiano in Tunisia: «In questo Paese manca la continuità decisionale. Chi proclama i cambiamenti, a Tunisi, non è detto che abbia la forza di applicarli, perché magari dopo neanche un anno non è più al potere». Un esempio? La stessa leg-

ge sugli investimenti esteri: «Da un lato, entra in vigore il nuovo codice semplificato; dall'altro, viene emanata la Contribution Conjuncturelle, una tassa del 7,5% sui risultati delle imprese: doveva essere un *una tantum* sul 2016, ma già si parla di replicarla per il 2017».

### LA PRESENZA ITALIANA

Dalla Primavera araba a oggi, nonostante il clima di instabilità, le nostre imprese in Tunisia sono aumentate da 738 a 855

## Tutti i partner di Tunisi

### LA PRESENZA ITALIANA

Numero di imprese

2010	2011	2012	2013	2014	2015
738	763	780	809	822	855

### GLI INVESTIMENTI ESTERI

Valori in milioni di dinari*	Francia	Germania	Gb	Libia	Qatar	EAU	Italia	Marocco
2010	192,4	13,4	23,19	80,85	63,97	47,97	89	3,4
2011	211,8	37,3	7,89	13,2	55,7	72,3	79,1	0,14
2012	388,31	102	9,32	15,3	784,2	27,9	133,96	25,27
2013	208,3	63,38	3,42	19,23	145,36	34,57	62,04	0,23
2014	222,24	53,99	44,72	44,22	176,11	30,12	74,8	2,67
2015	278,69	71,74	15,42	19,18	89,66	138,73	76,06	5,42
2016	364,5	155,53	92,01	81,3	59,54	55,64	54,83	46,83

### LE ESPORTAZIONI

Valori in milioni di dinari	Francia	Italia	Germania	Cina
2015	7.056,4	5.910,6	2.901,1	3.318,3
2016	6.459,0	6.071,3	3.229,0	3.905,8
Variazione 2016/2015	-8,5%	+2,7%	+11,3%	+17,7%

Note: (\*) escluso il settore dell'energia

Fonti: Ins e Invest in Tunisia



Peso: 1-1%, 12-32%



**[ LA TENDENZA ]**

**Ricerca e sviluppo  
gli investimenti  
fanno il pieno  
e anche i piccoli  
guardano al futuro**

Da una recente indagine realizzata presso le imprese associate a FederlegnoArredo emerge che nel 2016 oltre il 70% delle imprese ha effettuato investimenti in ricerca e sviluppo (R&S). Interessante notare che la distribuzione delle risposte per classe dimensionale evidenzia anche tra le micro imprese (fino a 2 milioni di euro di fatturato) una quota significativa di risposte positive pari al 59% del totale, e che la percentuale

sale al crescere delle dimensioni fino all'84% delle grandi imprese (oltre 250 milioni di fatturato). È pertanto un fenomeno trasversale e diffuso la ricerca costante di innovazione tra le imprese della filiera legno-arredo, che mediamente hanno investito l'1,3% del loro fatturato in R&S con l'arredamento che si attesta all'1,7% (il Salone del Mobile è un esempio di questa capacità di innovazione delle imprese). Il valore dell'investimento

varia in base alla dimensione ma si rileva che mediamente le imprese investono in R&S circa il 2% del loro fatturato, partendo da quasi l'1% delle grandi imprese fino a raggiungere il 3,2% nelle micro imprese. (v.d.c.)

ALBERGO ITALIANI PUBBLICITÀ



Peso: 8%

**[L'OSSERVATORIO]**

# La meccanica in salute pronta per la partita 4.0

LO STUDIO DI MECSPE RILEVA CHE NEL 2016 LE PMI DI QUESTO COMPARTO HANNO CHIUSO L'ANNO CON FATTURATI IN CRESCITA PER QUASI LA METÀ (48,7%) E CON UNA SITUAZIONE OCCUPAZIONALE POSITIVA

*Milano*

Un comparto vitale, che si è lasciato alle spalle la congiuntura negativa e che guarda con fiducia alle prospettive di sviluppo offerte dalla quarta rivoluzione industriale: è questa la fotografia delle imprese italiane della meccanica e subfornitura scattata dall'Osservatorio Mecspe il quale rileva che nel 2016 le Pmi di questo comparto hanno chiuso l'anno con fatturati in crescita per quasi la metà (48,7%) e con una situazione occupazionale positiva (per il 44% il numero di addetti non è variato, mentre il 46,8% è tornato assumere nuovo personale).

Positivi anche i risultati per il 2017: il 56,6% prevede un incremento del proprio fatturato e una situazione occupazionale stabile (49,8%) se non in crescita (46,2%). Un altro dato interessante ri-

guarda l'accelerazione delle aziende del settore verso la digitalizzazione e l'integrazione di tecnologie sempre più evolute nei processi produttivi per renderli snelli, efficienti e performanti.

La metà delle imprese afferma infatti di avere una strategia e una visione d'insieme chiara sul proprio futuro come "Fabbriche Intelligenti" e su come integrare le tecnologie 4.0 nei propri processi per ottimizzare la produzione.

Per quasi la metà (49,7%) la digitalizzazione generale raggiunta in azienda è buona, soprattutto quando si parla della relazione con il cliente e dei canali di vendita (57,1%) e della progettazione e sviluppo del prodotto (54,9%). Per raggiungere questi risultati, le Pmi hanno investito una quota variabile dei propri ricavi. Ad oggi, se oltre la metà (50,5%) ha dedicato meno del 10%, è comunque un buon 36,6% che ha superato questa quota, e andrà meglio nei prossimi anni. Quasi la metà delle imprese italiane (49,2%) prevede infine di dedicare oltre il 10% dei propri ricavi agli investimenti in tecnologie 4.0: quasi quattro su dieci (38,7%) investiranno tra l'11 e il 25% dei propri ricavi e il 10,5% oltre il 26%. (v.d.c.)



Le Pmi della  
**meccanica**  
e della  
**subfornitura**  
vedono  
positivo  
nel futuro



Peso: 15%

# Codice degli appalti, è già tempo di cambiare

LE MODIFICHE AD UN ANNO ESATTO DALL'ENTRATA IN VIGORE DELLE NUOVE REGOLE CHE, SECONDO DIVERSI OPERATORI, AVREBBERO COMPLICATO A TAL PUNTO LE PROCEDURE DA RAPPRESENTARE UN FRENO ALL'ASSEGNAZIONE DELLE GARE LUNGO LO STIVALE

Marco Frojo

Milano

Esattamente un anno dalla sua entrata in vigore, il Codice Appalti subirà significative modifiche. Il Correttivo del Codice Appalti è infatti in dirittura d'arrivo: entro il 19 aprile dovrà essere approvato in via definitiva, dopo aver già ricevuto il primo via libera dal governo lo scorso 23 febbraio. Non si tratta di una bocciatura della versione originaria del decreto legislativo che regolamenta l'assegnazione dei lavori pubblici, in quanto già previsto dalla legge delega, ma ciò non toglie che le polemiche sulla normativa negli ultimi dodici mesi siano state piuttosto vivaci.

La principale critica rivolta al Codice Appalti, che cerca di mettere ordine in un settore veramente complesso e con molte parti in gioco, è quella di aver complicato a tal punto le procedure per l'assegnazione dei lavori pubblici da rappresentare un freno.

«Il calo registrato dalle attività di costruzione e manutenzione stradale registrato nel 2016 e le criticità vissute dalle imprese del settore dei lavori stradali rimaste sul mercato sono in parte imputabili all'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti - afferma Stefano Ruffoni, consigliere Siteb, l'Associazione

Italia Bitume Asfalto Strade - Doveva essere lo strumento di semplificazione e trasparenza con cui rilanciare il mercato delle opere pubbliche in Italia ma per il momento ha generato procedure farraginose che hanno spesso spaventato gli amministratori locali, provocando una situazione di impasse». Secondo Ruffoni alcuni punti critici sono la "terna dei subappaltatori" non sufficientemente definita, il soccorso istruttorio "a pagamento", l'addio all'appalto integrato e la possibilità di utilizzare il general contractor per lavori a partire dai 15 milioni di euro.

Per Paolo Valvassore, consigliere nel comitato di presidenza e giunta Ance e presidente Ance Alessandria, «in attesa della rigorosa qualificazione delle stazioni appaltanti e della riforma del sistema di qualificazione delle imprese, sembra inevitabile prevedere l'obbligatorietà della formazione degli elenchi degli operatori economici per tutte le stazioni appaltanti che vogliono affidare lavori con procedure negoziate e ragionevolmente limitare il numero di elenchi cui ogni impresa possa iscriversi».

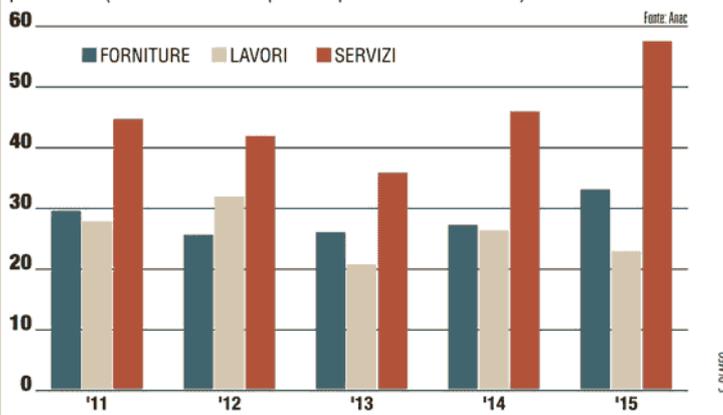
Secondo la "Relazione annuale dell'Anac", nel 2015 il valore complessivo degli appalti di importo pari o superiore a 40.000 euro è stato 117,3 miliardi di euro, una cifra in crescita del 14,4% rispetto ai dodici mesi precedenti. L'incremento, in parte, è dovuto ad alcuni appalti di importo molto rilevante, tra i quali ne spiccano due relativi al settore del trasporto pubblico ferroviario che si attestano intorno ai 6 miliardi di euro. Inoltre, a lievitare sono stati soprattutto gli appalti di servizi (+23,0%) e delle forniture (+25,5%), mentre sono diminuiti i lavori (-12%, calo che au-

menta fino al 27% se si considera il massimo del quinquennio registrato nel 2012 a 32,9 miliardi di euro). Va infine rilevato che le due categorie di forniture a maggior impatto sono i prodotti farmaceutici e i rifiuti urbani.

Luca Gastaldi, direttore Osservatorio Agenda Digitale Politecnico di Milano, arriva a parlare addirittura di un "pasticcio normativo": «Sul Codice Appalti siamo allo stesso punto in cui eravamo un anno fa: nel bel mezzo di una forte incertezza normativa che, nella pratica, sta bloccando il mercato degli appalti pubblici, in particolare modo quello dell'innovazione digitale». Secondo Gastaldi a essere particolarmente penalizzati sono dunque gli investimenti in tecnologie che, in teoria, sarebbero proprio quelli in grado di far scendere più velocemente la spesa pubblica e far avvicinare maggiormente il Belpaese al livello delle nazioni europee più avanzate. «Per l'ennesima volta una normativa confusa e non portata completamente a termine sta rappresentando un freno e non un volano all'innovazione della pubblica amministrazione», conclude il ricercatore dell'ateneo milanese. L'Italia ha ora a disposizione le ultime due settimane prima che il fallimento possa dirsi definitivo.

## IL GIRO D'AFFARI DEGLI APPALTI

Valore complessivo in miliardi di euro a base gara procedure di affidamento per settore (bandi e inviti di importo superiore a 40.000 euro)



C'è chi ha parlato di "pasticcio normativo" a proposito del nuovo Codice degli appalti che avrebbe frenato le gare per i lavori pubblici, a cominciare da quelli relativi ad opere stradali



Peso: 41%

## CONTI PUBBLICI

## Regole e deroghe da Roma a Bruxelles

di **Dino Pesole**

**R**egole e deroghe. Una prassi che ben conosciamo, abituati come siamo a individuare nelle pieghe della legislazione di casa nostra tutti i possibili varchi interpretativi. Il punto è che questa prassi sembra affermarsi anche a Bruxelles. Regole scolpite nelle tavole dell'armamentario tecnico/giuridico che guida scelte e raccomandazioni di politica economica rivolte a tutti i Paesi membri, che poi vengono inevitabilmente reinterpretate in sede politica e "derogate", appunto.

Un caso che ci investe direttamente, ora che il Governo sta per approvare il Documento di economia e finanza e il Piano nazionale di riforma. Va benissimo la flessibilità di cui peraltro il nostro paese ha già fruito per 19 miliardi nel biennio 2015/2016, cui vanno ad aggiungersi circa 7 miliardi per l'anno in corso. E pare sacrosanto anche

avviare una discussione su ulteriori margini da spuntare nel 2018, nel confuso intreccio di parametri contabili comunque da rivedere: deficit strutturale, deficit nominale, calcolo del Pil potenziale e rispetto della regola del debito, tanto per citarne alcuni.

Il punto è che bisognerebbe avere il coraggio e la volontà politica di cambiarle, quelle regole, evitando così di farle diventare materia di defaticante trattativa su qualche decimale in più o in meno di flessibilità. Fino a che non si metterà mano seriamente a una modifica del set di regole definito per gran parte negli anni della grande crisi (dal Fiscal compact, al Six Pack e al Two Pack), fino a spingersi a rivedere anche i famosi parametri di Maastricht, ci troveremo tra breve nuovamente a fare i conti con numeri e stime macroeconomiche inevitabilmente ad alto tasso di va-

riabilità, anche perché basati su scenari in progress. Il tutto andrà ricalibrato in settembre, quando si comincerà a definire l'ossatura della prossima manovra di bilancio.

Già, ma allora non ha molto senso che in maggio la Commissione Ue si pronunci sui conti pubblici del nostro Paese (brandendo l'arma della procedura per disavanzo eccessivo, motivato dal mancato rispetto della "regola del debito"), quando appare chiaro fin d'ora che occorrerà trattare nuovamente sul percorso di riduzione del deficit strutturale.

Continua ► pagina 5

## L'EDITORIALE

Dino  
Pesole

## Regole e deroghe da Roma a Bruxelles

► Continua da pagina 1

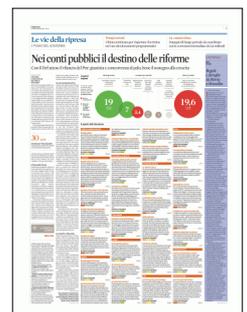
**I**l paradosso è che ora a Bruxelles impone all'Italia una correzione dello 0,2% del Pil, quando è già sostanzialmente scritto che il tragitto previsto dalle regole europee (un taglio di almeno lo 0,5% del Pil l'anno fino al raggiungimento del pareggio) non potrà essere rispettato, perché richiederebbe in ottobre una manovra correttiva sui saldi di almeno 20 miliardi.

Un'altra deroga all'orizzonte? Probabilmente sì, ma la Commissione Ue potrà comunque presentare in maggio ai riottosi governi rigoristi europei (Germania in testa) il "prezioso" esito del negoziato in atto con

Roma da mesi: la correzione di 3,4 miliardi che il Governo varerà a metà di questo mese di aprile. Il tutto pur mantenendo una qualche riserva sull'esito della flessibilità già concessa, in particolare attraverso la clausola sugli investimenti.

Spostiamo l'attenzione sull'Iva. È la stessa commissione Ue a sollecitare da tempo il trasferimento del prelievo dai fattori produttivi ai consumi. L'occasione è offerta dalle prossime clausole di salvaguardia: 19,6 miliardi sotto forma di incremento di Iva e accise, pronti a scattare dal prossimo anno. Aumenti che il Governo (come peraltro già avvenuto nel 2015 e 2016)

intende disinnescare. Ma il problema è che per evitare l'aumento dell'Iva occorrerà mettere in campo nuovamente l'arma del maggior deficit. Dunque non più l'1,2% previsto dalla Nota di aggiornamento del Def del settembre 2016, ma l'1,8-2%, fermo restando che andranno comunque individuate ulteriori risorse



Peso: 1-7%,5-9%

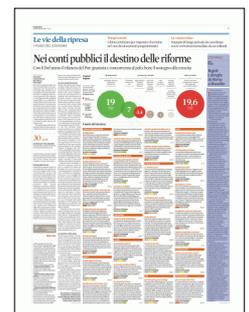


compensative per finanziare gli interventi “espansivi” in agenda, a partire dal taglio del costo del lavoro. Vi è dunque da attendersi un altro, acceso round negoziale tra Roma e Bruxelles. Tanto varrebbe riconoscere che quei parametri (in primis il deficit strutturale) andrebbero rivisti per cedere il passo a nuovi e più manovrabili indicatori (ad esempio l'andamento della spesa). L'istruttoria avviata in anno fa all'Ecofin informale di Amsterdam è

tuttora ferma ai blocchi di partenza.

Nel menu della manovra 2018 rispunta anche il dossier delle agevolazioni fiscali. Il taglio selettivo rispetto alle attuali 444 *tax expenditures* è stato finora regolarmente rinviato a tempi migliori. Ma in questo caso, l'Europa c'entra poco. Se non fosse che per verificarne l'impatto, la Commissione Ue applica il criterio del “sistema fiscale vigente”, valutando se ciascuna spesa fiscale rappresenti o meno un

elemento di carattere strutturale. Per il Governo è semplicemente uno degli addendi possibili della prossima manovra. Gli 80 concessi dal governo Renzi ai redditi medio-bassi sono classificati peraltro come maggiori spese e non come minori entrate. Non sarà giunto il momento di semplificare drasticamente tutta questa complessa architettura contabile europea?



Peso: 1-7%,5-9%

# “Basta pagamenti in ritardo” Bruxelles richiama l'Italia

**DURO MONITO ESPRESSO DALLA COMMISSARIA UE ELZBIETA BIENKOWSKA: LA PA ITALIANA IMPIEGA IN MEDIA 131 GIORNI PER PAGARE I PROPRI FORNITORI CON RICADUTE A CASCATA. INDUSTRIA E PMI DEVONO REAGIRE. ORA LA PALLA PASSA A GENTILONI**

**Luigi dell'Olio**

*Milano*

L'Italia è chiamata a darsi una mossa per affrontare il problema dei ritardi nei pagamenti. Non ha usato esattamente questi termini, ma l'invito rivolto nelle scorse settimane al nostro Paese dalla Commissaria europea al mercato interno, all'industria e alle Pmi, Elzbieta Bienkowska, è stato chiarissimo. E ora tocca al governo Gentiloni offrire risposte adeguate per evitare la procedura di infrazione che potrebbe costarci una multa salata.

Sul fronte dei pagamenti pubblici molto è stato fatto negli ultimi tre anni, con stanziamenti per 43,7 miliardi di euro destinati a ridurre lo stock, ma nuovi debiti si sono nel frattempo creati e su questo versante non esiste una stima aggiornata. La pubblica amministrazione italiana, secondo l'ultimo report di Intrum Justitia, impiega mediamente 131 giorni per pagare i propri fornitori e questo crea effetti a cascata. L'impresa di pulizie o di costruzioni che ottiene l'appalto dal Comune o dalla Regione, non solo deve trovare in via anticipata i fondi per comprare i materiali necessari a effettuare i lavori (e

spesso deve fare i conti con la resistenza degli sportelli ai finanziamenti), ma è anche chiamata a pagare gli stipendi ai suoi dipendenti e saldare a sua volta i fornitori.

Se la Pa non paga per tempo, i ritardi si accumulano per tutti e qualcuno può arrivare fino al punto di trovarsi in tale difficoltà nel finanziamento del circolante da dover portare i libri in tribunale non per colpa propria. Eppure, ricorda la Commissione Ue, le direttive comunitarie impongono al settore pubblico di pagare i beni e i servizi acquistati entro 30 giorni o, in casi eccezionali, entro 60 giorni.

Lo studio di Intrum Justitia sottolinea che una maggiore puntualità nei pagamenti avrebbe un impatto positivo sul fronte occupazionale: in Europa il 33% delle aziende (circa 7,7 milioni) sostiene che potrebbe assumere più personale se fosse pagata più velocemente. In Italia la quota è del 28%, pari ad oltre un milione di imprese.

Senza dimenticare che il problema riguarda spesso anche i pagamenti tra le stesse aziende e non è riconducibile solo alle inefficienze del pubblico. In proposito va comunque segnalato che lo scenario è in miglioramento. L'ultima rilevazione di Cerved, relativa al consuntivo del terzo trimestre 2016, segnala che i ritardi nei pagamenti sono scesi di due giorni nel confronto a un anno, arrivando in media a 14,1 giorni, il minimo dal 2012, quando sono iniziate le rilevazioni. Nello stesso periodo è aumentato il numero di

società che pagano le fatture entro i tempi concordati con i fornitori, il 47%, in crescita dal 45,8% del 2015, e si è ulteriormente ridotta la quota di società in grave ritardo, casi che possono sfociare in mancati pagamenti o veri e propri default.

I comportamenti più virtuosi delle imprese hanno riguardato tutti i settori e le aree del Paese, con miglioramenti più marcati nelle costruzioni e nel Mezzogiorno, a lungo le due principali zavorre sulla strada della normalizzazione.

Se il miglioramento del ciclo economico è la causa principale di questo progresso, parte del merito va ascritta anche all'ideazione di nuove soluzioni per tornare a far circolare la liquidità nell'economia reale in maniera sostenuta. Pensare di poter tornare alle politiche generose di erogazione del credito che si sono viste fino al 2007 è illusorio, dato che le banche non solo devono fare i conti con la massa di crediti deteriorati accumulati in bilancio, ma anche con regole comunitarie più stringenti, ideate proprio per garantire livelli di capitalizzazione adeguati in caso di nuove crisi. Tuttavia, grazie anche a sistemi di *scoring* più evoluti grazie al progresso della tecnologia, si stanno affermando sul mercato nuove soluzioni di finanziamento. Nelle scorse settimane, la School of Management del Politecnico di Milano ha fatto il punto sulla diffusione in Italia della *supply chain finance*, insieme di soluzioni per il finanziamento del capitale circolante che fanno leva sul ruo-

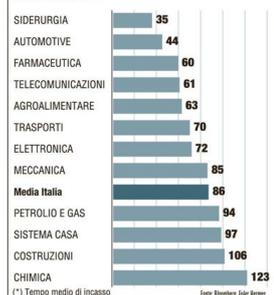
lo di un'impresa all'interno della filiera, oltre che sulle sue caratteristiche economiche, finanziarie o di business.

Il quadro che emerge è quello di un mercato nazionale dominato da due soluzioni di tipo tradizionale: l'anticipo fattura, cioè il finanziamento di quelle non ancora rimosse, che vale 87 miliardi di euro, il 3,3% in meno rispetto all'anno precedente, e il factoring, vale a dire la cessione di crediti commerciali vantati da un'azienda verso i debitori, che vale 57 miliardi (+1,8%). Tuttavia al suo interno cresce del 7,7% a 2,8 miliardi di euro la quota del reverse factoring, la versione che permette ai fornitori di sfruttare il merito creditizio di un'azienda cliente per ottenere prezzi più bassi. Stentano a decollare invece le soluzioni più innovative, come la carta di credito virtuale per la gestione semplificata dei pagamenti tra buyer e supplier, l'*inventory finance*, cioè il finanziamento delle scorte attraverso una linea di credito, o ancora l'*invoice auction*, un'asta digitale per investire nelle fatture, e il *dynamic discounting*, pagamento anticipato a fronte di uno sconto proporzionale ai giorni di anticipo.

Anche se, avvertono gli autori della ricerca, lo scenario è in evoluzione, complice la diffusione di nuove aziende che puntano sulla velocità del Web per proporre soluzioni innovative.

## I GIORNI DI INCASSO DI UN CREDITO IN ITALIA

Il campione dei DSO\* è calcolato su aziende quotate in Borsa, dati 2016



**Elzbieta Bienkowska** (1) commissaria Ue e **Mikael Ericsson** (2), capo presidente di Intrum Justitia



# Nel Pd Renzi stacca Orlando Emiliano c'è, sfida sui votanti

Il voto nei circoli, primo round del congresso del Pd: al voto — secondo fonti ufficiali — da 235 a 250 mila iscritti, su un totale di 430 mila. Renzi ha il 68,2% dei consensi (dato dei renziani). Segue Orlando (29,6%, dato del suo comitato) poi Michele Emiliano (accreditato all'8% dai suoi). Il 30 aprile le mo-

zioni dei tre candidati verranno sottoposte al voto delle primarie.

alle pagine **2 e 3 Ducci Martirano, Meli, Trocino**

## Renzi s'impone su Orlando nei circoli Ma sui numeri scoppia la polemica

L'ex premier verso il 70%, più del doppio del rivale, nel primo round delle primarie. Emiliano supera il 5%

**ROMA** Nel primo round del congresso del Partito democratico, secondo dati ufficiosi dell'organizzazione del Pd, non definitivi (4 mila circoli su più di 6 mila), Matteo Renzi vince e doppia Orlando, Emiliano passa il turno, non senza batticuore. Ma è polemica sui dati, soprattutto quelli sull'affluenza: secondo la stessa fonte, che né Orlando né Emiliano riconoscono, attendendo la proclamazione ufficiale di domani, hanno votato circa 235-255 mila iscritti, su un totale di circa 430 mila. E ancora: il segretario uscente conquista il 68,22% dei consensi. Piazzato (al 25,42%, al 29,6% secondo il suo comitato) Andrea Orlando, mentre in terza posizione, il governatore della Puglia Michele Emiliano (accreditato al 6,36%, 8% dal suo comitato), il cui obiettivo era quello di superare l'asticella del 5%, al sotto la quale non si accede alle primarie aperte.

Queste si svolgeranno domenica 30 aprile, seconda fase del

congresso (ammessi ai seggi anche i simpatizzanti, oltre agli iscritti). Nel 2013 a partecipare furono 2.814.881, in occasione della prima elezione di Renzi alla carica di segretario del partito. In quattro anni, durante l'intera gestione Renzi, il Pd avrebbe perso più di 100 mila tesserati: erano 539.344 nel 2013, sono circa 420 mila oggi. Dati del comitato Orlando che ha lamentato che solo 292 mila sono effettivamente registrati nell'anagrafe degli iscritti mentre sugli altri sono in corso accertamenti. Perciò, secondo loro, i renziani, se parlano di affluenza al voto nei circoli preferiscono le percentuali ai numeri assoluti, perché il calo degli iscritti è palpabile in tutta Italia: in Emilia-Romagna, il Pd è passato da 82.098 tessere nel 2012 a 33.454 nel 2016.

Ipotesi respinte con nettezza, quando le convenzioni e le operazioni di voto nei circoli non erano terminate, dalla sottosegretaria Maria Elena Boschi che

ha polemizzato con gli avversari di Renzi che avevano parlato di mancanza di trasparenza sugli iscritti in alcune regioni: «Le cifre sull'affluenza sono corrette... Se si parla di brogli si indichino i nomi e i luoghi...». Poi, rivolta ad Emiliano: «Mi auguro raggiunga il 5% anche se credo che il risultato per lui sia molto deludente, nonostante le sue apparizioni televisive...». La replica è di Andrea Martella (mozione Orlando) che le ricorda le anomalie riscontrate a Castellammare di Stabia, Cassino, Crotona, Barletta e Pompei, per fare alcuni esempi.

Fino alla fine della serata i tre comitati hanno fornito «numeri» diversi sull'affluenza, pari al 58,1% per i renziani. Dati, compresi quelli sui candidati, «non convincenti» secondo una nota del comitato Orlando che stoppa l'affluenza a 200 mila votanti (circa il 50%). «Siamo stupiti — si osserva — che, a scrutinio ancora aperto di molti circoli e con dati ancora incerti, l'orga-



nizzazione del Pd abbia fornito questi risultati». Orlando assegna a Renzi un 62,4%. Quanto a Emiliano, il comitato fa sapere di condividere tesi, numeri e indignazione del Guardasigilli.

Festeggiano i renziani. «È stata una bellissima prova... Stiamo parlando di migliaia di persone che hanno discusso, partecipato e scelto», ha detto Maurizio Martina, cofirmatario

della mozione Renzi. Soddisfazione al comitato Orlando per i risultati ottenuti a Roma (33,9%) e a Bologna (47,5%). Infine, il commento di Miguel Gotor (Mdp) che, insieme ai bersaniani fuoriusciti dal Pd, aveva puntato sulla vittoria schiacciante dell'ex premier: caustico con Renzi («Dopo aver perso il grande plebiscito si rifà col pic-

colo plebiscito») e duro con Orlando («Ora critica l'ex premier ma lui è ministro in carica»).

**Dino Martirano**

**Le tappe**

● Ecco le tappe dopo il voto dei circoli del Pd. Il 5 aprile si riuniscono le convenzioni provinciali, il 9 la convenzione nazionale

● Il 10 aprile si presentano le liste per l'elezione dei componenti dell'assemblea nazionale

● Il 30 aprile si tengono le primarie: gazebo aperti dalle ore 8 alle 20. Ai simpatizzanti viene richiesto un contributo di 2 euro

● Entro il 10 maggio l'assemblea nazionale proclama segretario il vincitore delle primarie. Se nessun candidato dovesse raggiungere il 50% dei voti, sarà l'assemblea a eleggere il nuovo leader del partito

Nelle città dati in % **Renzi** **Orlando** **Emiliano** (tra parentesi i voti assoluti)

<p><b>Milano</b></p>  <p>(2.083 voti) <b>68,2</b></p> <p>(832) <b>27,2</b></p> <p><b>4,6</b> (141)</p>	<p><b>Bologna</b></p>  <p>(1.066 voti) <b>49,9</b></p> <p>(1.015) <b>47,5</b></p> <p><b>2,6</b> (56)</p>
<p><b>Genova</b></p>  <p>(1.057 voti) <b>57,7</b></p> <p>(757) <b>41,4</b></p> <p><b>0,9</b> (17)</p>	<p><b>Firenze</b></p>  <p>(1.730 voti) <b>82,4</b></p> <p><b>15,7</b> (330)</p> <p><b>1,9</b> (40)</p>
<p><b>Livorno</b></p>  <p>(918 voti) <b>57,2</b></p> <p>(675) <b>42</b></p> <p><b>0,8</b> (13)</p>	<p><b>Roma</b></p>  <p>(4.868 voti) <b>62,3</b></p> <p>(2.644) <b>33,9</b></p> <p><b>3,8</b> (297)</p>
<p><b>Napoli*</b></p>  <p>(2.226 voti) <b>78</b></p> <p><b>13,1</b> (374)</p> <p><b>8,9</b> (253)</p> <p>*mancano 2 circoli</p>	<p><b>Cosenza</b></p>  <p>(509 voti) <b>48</b></p> <p>(511) <b>48,2</b></p> <p><b>3,8</b> (41)</p>

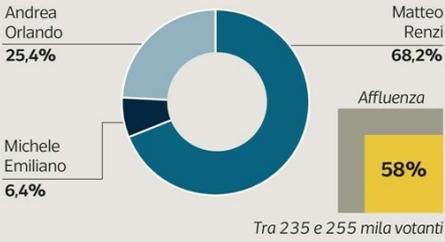
Corriere della Sera



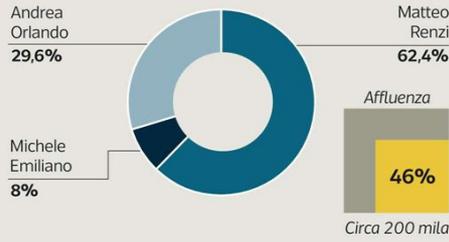
Peso: 1-4%,2-48%,3-42%

## I numeri (diversi) dei tre candidati

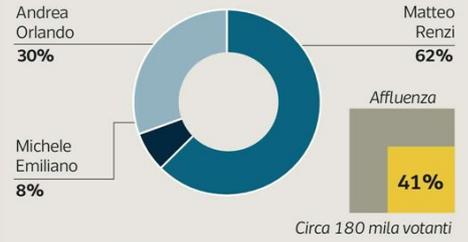
## Le cifre del comitato di Renzi



## Le cifre del comitato di Orlando



## Le cifre del comitato di Emiliano



L'INTERVISTA / IL PRESIDENTE DELL'EMILIA ROMAGNA, STEFANO BONACCINI, REPLICA ALLE POLEMICHE DELLA DESTRA SULLA LEGGITTIMA DIFESA

# “La sicurezza è un dovere anche per noi di sinistra”

**ELEONORA CAPELLI**

BOLOGNA. «Non voglio pensare che si sia di fronte ad un'emergenza criminalità ma non possiamo nemmeno accettare che chi svolge con onestà e correttezza il proprio lavoro sia vittima di gesti così feroci. La sicurezza delle nostre comunità, delle nostre famiglie, dei nostri lavoratori è un valore prioritario e relevantissimo. Nessuno deve avere paura mentre esercita il proprio lavoro». Il governatore dell'Emilia Romagna, Stefano Bonaccini, ieri si è trovato di fronte a una comunità in stato di shock di fronte alla violenza, mentre sul fronte politico infuriava la polemica e la destra faceva del barista ucciso durante una rapina l'esempio di chi muore senza potersi difendere.

**Presidente Bonaccini, lei guida una regione storicamente rossa, crede che il tema della sicurezza interroghi in questo momento la sinistra?**

«Io penso da sempre che la sicurezza sia un tema che debba riguardare tutti e dunque anche la sinistra perché in un territorio non sicuro i primi a rimetterci sono i più deboli»

**Secondo lei il cosiddetto “pacchetto Minniti”, con cui il ministro dell'Interno ha messo l'accento sulla sicurezza nelle città e sull'immigrazione, va nella giusta direzione?**

«Condivido il pacchetto Minniti, con il ministro ho parlato a lungo nelle scorse settimane sul-

la necessità di garantire il massimo di sicurezza possibile alle nostre comunità, sia attraverso il rafforzamento della presenza delle forze dell'ordine sul territorio, sia garantendo un sistema giudiziario che eviti di lasciare liberi di circolare coloro che si rendono protagonisti di fatti violenti. E che troppo spesso, una volta fermati, ritrovi per strada il giorno successivo».

**I sindaci sono in prima linea in casi come questo, come possono essere sostenuti?**

«È giusto aumentare i poteri degli amministratori locali. Così come sulla parte delle politiche sull'immigrazione noi dobbiamo accogliere coloro che vengono per lavorare e studiare, chi viene con altre intenzioni deve essere assicurato alla giustizia e rispedito nel proprio Paese».

**Il leader della Lega, Matteo Salvini, dopo l'accaduto ha rilanciato lo slogan “La difesa è sempre legittima”, lei cosa ne pensa?**

«In questo momento, a poche ore da un fatto così drammatico, il teatrino della polemica politica è l'ultima cosa cui voglio partecipare».

**La moglie di Fabbri ha chiesto giustizia, cosa può risponderle?**

«Le esprimo tutta la mia vicinanza. Sono sicuro che le forze dell'ordine stiano facendo ogni sforzo possibile affinché questo assassino venga catturato e ho piena fiducia in loro. Non dubito che ce la faranno».



**IL GOVERNATORE**  
Stefano Bonaccini,  
50 anni (Pd)



Peso: 18%

**1. COMMITATO RENZI****Richetti: Matteo ha radunato chi non tollera il fuoco amico****TOMMASO CIRIACO**

**ROMA. Matteo Richetti, lei è portavoce di Renzi: avete vinto con un largo margine.**

«Guardi, il dato mi sembra chiaro. La nostra gente ci dice: basta con l'autolesionismo a sinistra. Si sono stretti tutti attorno a quello che sentono come il proprio segretario. Sa cosa è successo? Che è normale vedere qualche iscritto che vota contro al referendum, ma non è digeribile vedere chi brinda con i nostri avversari alla sconfitta».

**Insomma, c'è un solo leader a suo avviso? E sarà confer-**

**mato dai gazebo?**

«Io sono amico personale di Orlando e stimo Emiliano. Lo sottolineei, per favore. Però per i nostri iscritti c'è un leader naturale. Certo, non gli fanno sconti. Certo, sottolineano i suoi errori e chiedono di non fare più tutto da solo. Ma il carisma di Matteo non lo discutono, lo riconoscono. Parliamoci chiaramente, è l'unico leader nell'attuale classe dirigente».

**Questo dicono i tesserati, a suo avviso. Anche se c'è chi contesta i numeri dell'affluenza e le percentuali. Come replica?**

**Gli iscritti gli contestano anche gli errori, certo. Ma è lui quello che dimostra più carisma di tutti**

«Ogni volta che ci sono le primarie, c'è polemica. E prevedo che sarà così anche su qualche singolo caso ai gazebo. Però davvero: io ho girato l'Italia, ho visto militanti in carne ed ossa, 200 mila persone che escono di casa per votare... Polemizzare è legittimo, ma almeno qualcuno riconosca che siamo gli unici a impegnarci per questo straordinario esercizio di confronto democratico».



Peso: 9%



**ROBOT  
ET LABORA**  
LA PAURA NON SERVE  
IL LAVORO SI PUÒ  
E SI DEVE INVENTARE

di **Roberto Cingolani**  
e **Dario Di Vico**

6

L'inchiesta

IL FUTURO DEL LAVORO

**IO PADRE  
DEI ROBOT  
VIDICO  
NON TEMETE**

di **Roberto Cingolani** \*

**L'**evoluzione tecnologica è un processo esponenziale.  
La rapidità con cui evolve può diventare una debolezza del nostro mo-



Peso: 1-4%,6-70%,7-4%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

dello sociale. La società infatti, come un organismo vivente, ha dei tempi di metabolizzazione. Il semplice passaggio dal pulsante sulla tastiera al touch screen ha decretato la fine della telefonia mobile di prima generazione. Lo stesso è avvenuto per l'industria della pellicola fotografica dopo l'avvento delle immagini digitali. Se da un lato questi miglioramenti tecnologici hanno facilitato la nostra vita, dall'altro hanno messo in discussione modelli industriali e professioni consolidate. In questo senso, la crescente penetrazione delle macchine intelligenti e dei robot in tutti gli ambiti sociali e produttivi ci obbliga ad una profonda riflessione che riguarda la formazione, il lavoro, il welfare e la società nel suo complesso.

## I primi umanoidi

Nel 2060 in Europa un terzo degli europei sarà più che sessantacinquenne, contro l'attuale 18%. Il rapporto fra cittadini lavoratori (fra i 19 e i 65 anni) e i cittadini non attivi e pensionati (oltre i 65 anni) salirà dall'attuale 26% ad oltre il 50% nel 2060. In questo scenario i Robot saranno una tecnologia indispensabile. Le statistiche più recenti indicano chiaramente che i robot causeranno una diminuzione dei lavori di routine cognitiva o manuale, mentre difficilmente impatteranno sui lavori creativi o con elevata manualità. Tuttavia diversi antropologi ritengono che l'automazione, pur sostituendo alcuni lavori, possa creare una serie di nuove complementarità fra uomo e macchina che, a loro volta, necessiteranno di nuove capacità e servizi. Come scienziati, il passaggio fondamentale che stiamo affrontando è quello di dotare di un corpo fisico la tecnologia digitale (per intenderci quella degli smartphone), in modo che questa possa interagire nel mondo e attuare movimenti per aiutare l'uomo. Questo porterà in primo luogo alla realizzazione di un ecosistema robotico in grado di aiutare l'uomo in molteplici attività professionali, quali i lavori pesanti e usuranti, l'automazione industriale, i trasporti (mezzi senza conducente), le attività negli ambienti e negli ospedali per la riabilitazione (esoscheletri e macchine riabilitive per anziani e malati) e la chirurgia robotica sempre più avanzata.

È probabile anche che nei prossimi 10 anni compaia la prima generazione di robot umanoidi compagni in grado di aiutarci in casa e in ufficio, e di fare baby sitting e assistenza agli anziani. Dovranno essere macchine in grado di parlare e comprendere ordini vocali e gestuali, di interagire con noi nell'ambiente domestico e di lavoro.

Posso portare un esempio a me molto vicino. Il robot riabilitativo Hunova — della star tup di IIT Movendo Techno-

logy — è già  
utilizzato da oltre 300 pa-  
zienti in diversi centri ospedalieri, come nuovo ausi-  
lio per il fisioterapista e per il medico che, in questo modo, possono



migliorare il loro intervento terapeutico attraverso un nuovo dispositivo. Hunova consente sia una misurazione esatta della patologia e dei progressi nel tempo della terapia sia una pratica manipolativa efficace che consente al fisioterapista di parallelizzare le terapie su più pazienti simultaneamente. Si ottiene quindi un servizio migliore al cittadino, senza aumentare i costi del welfare ed una evoluzione di una professione tradizionale, oltre che un indotto di ingegneri e sviluppatori software che consentono a Hunova di crescere insieme alle necessità cliniche dall'ortopedia all'assistenza agli anziani al supporto alle malattie neurodegenerative.

In un futuro non tanto prossimo avremo memory manager, biotecnologi e nanotecnologi per le banche di tessuti, organi e parti del corpo, educatori dei robot. Appariranno architetti digitali (per esempio i cloud controller) e architetti dei materiali sostenibili, del ciclo dei rifiuti e del 3D printing. Vedremo crescere la richiesta di manager dell'energia e di tecnologi del cibo per la tracciabilità, il packaging e l'agricoltura verticale.

## Un destino pulito

E forse questa dovrebbe essere la vera grande sfida della robotica del futuro: le macchine intelligenti dovranno essere usate per diminuire considerevolmente l'impatto dell'uomo e delle sue attività a livello ambientale. Questo vuol dire intervenire sul ciclo dell'acqua, sul ciclo dei rifiuti, sulle tecnologie del cibo, sul recupero dei materiali, sull'ottimizzazione dei processi industriali per la parsimonia nell'uso delle risorse globali. Se i robot saranno utilizzati non per rincorrere (solamente) una crescita del Pil nel breve termine, ma per ottimizzare processi che nel lungo termine abbiano un impatto positivo per tutti, forse avremo trovato il loro naturale e più equilibrato utilizzo. Se gli attuali processi produttivi comportano impronte idriche altissime (per produrre un foglio di carta da stampante servono 10 litri di acqua dolce, 10 mila per un chilo di cotone) allora la vera sfida tecnologica è sviluppare processi che riducano drasticamente i costi di materie prime e il loro recupero. Per certi versi la vera rivoluzione sta nel chiarirci le idee riguardo la società che vorremmo nel ventiduesimo secolo. Una società di Homo Habens, a molte velocità, dove la tecnologia è strumento peculiare di crescita economica a breve termine basato sul sistema «chi prima arriva prima si serve», oppure una società dello Homo Sapiens 2.0 dove ci sarà consapevolezza che ogni azione ha una conseguenza.

*\* Direttore scientifico Istituto Italiano di Tecnologia*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

---

Le macchine intelligenti taglieranno le attività di routine ma potranno essere impiegate per assistenza e nuovi servizi, scrive il direttore dell'Iit. Che riflette sull'«ecosistema robotico» e su come creare nuova occupazione

---

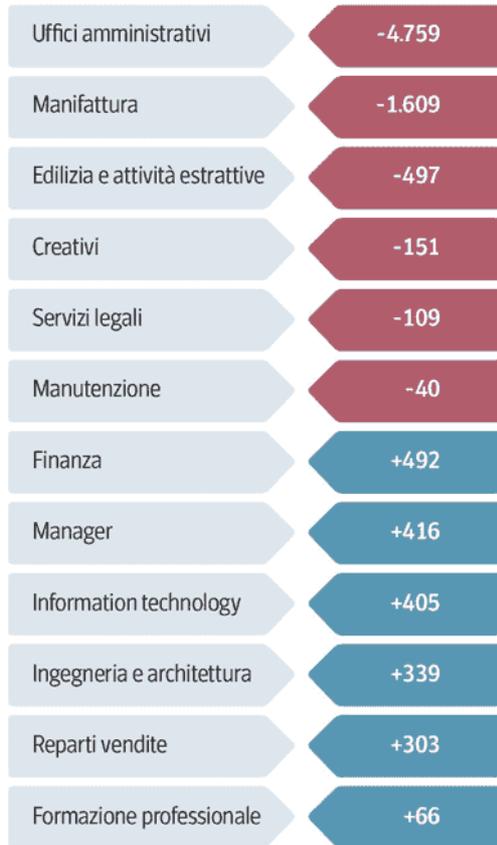


Peso: 1-4%,6-70%,7-4%



## Il futuro dei lavori

Dati in migliaia



Fonte: World Economic Forum

S.A.

### E

#### ● Nel mito

Cadmo, fratello di Europa, semina denti di drago su consiglio di Atena: nascono uomini armati. I primi autonomi nel mito greco

#### ● Il lavoro pesante

Robot viene da robota, dal ceco «lavoro pesante». Lo usa Karel Capek nel 1920 in un dramma teatrale

### R1

È il primo robot domestico di lit: ha pelle artificiale, 28 motori, è alto 1,20 m, (più altri 20 cm), con due telecamere

### icub

Il nome lo prende da man-cub, il cucciolo d'uomo di Kipling. Icub di lit alto come un bimbo di 5 anni è in 30 super laboratori: Europa e Giappone



Peso: 1-4%,6-70%,7-4%

# La sostenibilità è strategia di business

VALORI IN CORSO

di **Elio Silva**

**L**a sostenibilità è il risultato di una strategia di business e non può essere ridotta a una funzione aziendale o alla reportistica o a una qualsiasi altra attività "aggiuntiva". È una straordinaria opportunità per realizzare ciò che le imprese sanno fare meglio, ossia innovare e competere, offrendo soluzioni di mercato. Chi oggi dirige un'azienda o un gruppo non farebbe l'interesse dei suoi azionisti, investitori, dipendenti, clienti, né di tutti gli altri stakeholders, se non tenesse in considerazione l'impatto ambientale e sociale del proprio business model.

Questa appassionata difesa del valore strategico delle politiche di sostenibilità e responsabilità sociale arriva da Peter Bakker, presidente e amministratore delegato del World business council for sustainable development, la più influente organizzazione globale delle imprese per lo sviluppo sostenibile, cui fa riferimento tra gli altri, nel nostro Paese, il Csr manager network. Potrebbe apparire una dichiarazione scontata, visto il ruolo che il 56enne uomo d'affari olandese riveste. L'affermazione assume, però, una luce diversa se collocata alla fine del primo quarto del 2017, contraddistinto dall'inizio dell'era Trump e dai conseguenti segnali di un percorso involutivo, o quanto meno di uno stand by rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dall'Onu.

Bakker sgombra subito il campo dalle incognite direttamente legate a un possibile effetto Trump: «Le sfide ambientali e sociali non hanno confini. L'agenda per lo sviluppo sostenibile richiede una leadership forte, che vada al di là delle politiche locali e nazionali e sappia concentrarsi sugli interessi delle future generazioni». Così posto, il tema è dunque soprattutto di cultura d'impresa, perché «gli obiettivi di sostenibilità hanno implicazioni per tutte le industrie e tutti i settori. C'è chi parte avanti, ovviamente, ma la sfida è generale, perché le aziende che sono in grado di orientare in questa chiave la pro-

pria strategia sono, in definitiva, più competitive».

L'approvazione, da parte della Ue, della direttiva 95/14 sulle informazioni non finanziarie, recepita dal nostro Paese con il decreto legislativo 254 del 30 dicembre 2016, viene salutata come «un grande passo avanti». Tuttavia, osserva Bakker, a oggi solo 19 tra i Paesi Ue hanno portato a termine il percorso di recepimento, mentre gli altri hanno largamente sforato il termine, che era stato fissato al 31 dicembre scorso. «La direttiva Ue sulle informazioni non finanziarie segna un forte miglioramento rispetto alle pre-esistenti legislazioni di molti Paesi europei, ma è considerata da diversi esperti e commentatori troppo vaga nelle specifiche di che cosa e come le società dovrebbero comunicare. Paesi come Francia e Danimarca hanno già oggi una legislazione più dettagliata sul reporting in materia ambientale, e questo è il genere di legislazione che è auspicabile l'attuazione della direttiva possa innescare».

Un altro aspetto da considerare, in merito alla direttiva, è che l'ambito di applicazione è per ora limitato ai grandi gruppi e alle società di interesse pubblico, ma le altre imprese possono aderire alla procedura di disclosure su base volontaria. Un approccio soft che può dare buoni frutti in quanto, come afferma Bakker, «avere le maggiori aziende impegnate nella rendicontazione di sostenibilità dovrebbe favorire le best practices e spingere le più piccole a seguire gli esempi virtuosi».

Tra le oltre 200 multinazionali che fanno parte del World business council molte stanno già tenendo conto, a livello di reportistica, degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Onu. Il Consiglio, in collaborazione con le organizzazioni internazionali Gri e Global Compact, ha messo a punto al riguardo un set di linee guida, denominato Sdg Compass, per integrare questi obiettivi nella strategia d'impresa.

Il trend, dunque, è ben delineato e, al netto degli inevitabili momenti di stasi, nonostante l'effetto Trump appare destinato a proseguire. Con ricadute non facilmente prevedibili sulla funzione del responsabile Csr che, secondo Bakker, «nel momento in cui le aziende fanno propria la sostenibilità come strategia di tutta l'impresa potrebbe anche passare in secondo piano. Ovviamente gli specialisti in grado di supportare le strategie di sviluppo serviranno sempre, ma il nostro auspicio è che, in un prossimo futuro, tutti i manager e gli uomini d'affari considerino la sostenibilità come un valore implicito nei loro doveri e nella loro responsabilità».

*ext.elio.silva@ilssole24ore.com*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

