

# «Digital marketing e Industria 4.0 Così il web ha cambiato le imprese»

*Nereo Sciutto parla delle nuove opportunità offerte dai Big Data*

**Andrea Ropa**

■ BOLOGNA

**SUPEREROI** dell'Industria 4.0, i Big Data stanno rivoluzionando il modo di fare impresa. Nuotano in un mare magnum di informazioni, utilizzate come fattore di comprensione dei mercati, grazie alle quali le aziende possono adattare in tempo reale i loro prodotti e le loro campagne pubblicitarie. Dati grezzi che, proprio come il petrolio, vanno prima estratti e poi raffinati prima di essere utilizzati. È il compito di una nuova categoria di professionisti che non esisteva fino a pochi anni fa, in grado di aiutare imprenditori e manager a interpretare le informazioni. Un'alchimia che è anche la principale occupazione di Nereo Sciutto, reggiano, ingegnere informatico, presidente e cofondatore di Webranking, nonché uno dei massimi esperti mondiali di search marketing.

**Quali sono questi dati e dove si trovano?**

«Sono i dati sui fornitori, sui clienti (il famoso CRM), sulla produzione e pure finanziari. E sono tanti, apparentemente confusi. Molto spesso sono già presenti dentro alle aziende. Il problema è che tutti questi dati sono in capo a funzioni diverse e spesso stanno in 'posti' diversi. Si tratta di ordinarli e di interpretarli. Un lavoro affascinante e complicato».

**Quali sono i vantaggi di questi dati?**

Anzitutto sono 'real time', nel sen-

so che possono essere raccolti e usati immediatamente, senza perdere tempo in lunghe e costose ricerche di mercato. Inoltre sono affidabili, in quanto non sono figli di statistiche o dell'analisi di campioni ma sono reali. In pratica, se voglio vedere quante persone sono interessate a un certo prodotto, posso contarle una per una».

**La nuova frontiera del digital marketing...**

«Esatto. Fino al decennio scorso stampa, radio e tv non davano molti feedback, mentre adesso internet produce una marea di risposte alle nostre azioni, che possiamo raccogliere, raffinare e utilizzare».

**Ci faccia qualche esempio.**

«Chi visita un sito? Quali pagine? Quali prodotti? Cosa cercano le persone? E i responsabili degli acquisti? Magari in Polonia o in Argentina? Internet è in grado di fornirci tante informazioni sui bisogni e sui comportamenti dei clienti, ma anche su importatori, distributori, installatori e persino potenziali lavoratori. Perché si può usare anche per fare recruiting, soprattutto in paesi lontani».

**Ma, in tempi di social impetanti e di fake news, il web è davvero affidabile per le imprese?**

«Bisogna credere in quello che la rete ci può dire e bisogna investire, perché il mondo è diventato piccolo e i nostri concorrenti lontani oggi sono vicini. Siamo noi che dobbiamo abbandonare il provincialismo e combatterli con le loro stesse armi sui mercati ricchi che crescono. Questi mercati possono essere individuati più facilmente utilizzando i Big Data, fondamentali anche per orientare meglio le risorse

a disposizione».

**E le imprese dell'Emilia Romagna si fidano dei Big Data?**

«Ancora non del tutto, perché spesso non sanno quante e quali informazioni che riguardano la loro azienda si possono trovare e analizzare. Per questo c'è sempre più bisogno di interpreti che aiutino le aziende a produrre in maniera mirata 'just in time', eliminando i magazzini e abbattendo i costi. E a non sbagliare il target di una campagna pubblicitaria».

**Webranking da Correggio, nel Reggiano, gestisce la pubblicità digitale di colossi del calibro di Armani. Non crede sia un'anomalia?**

«No, anzi. Sono convinto che il nostro lavoro sia più facile da svolgere a prescindere dal luogo rispetto a tanti altri. Per questo abbiamo fatto dell'essere in provincia un punto di forza che il mercato ci riconosce».



L'internazionalizzazione sarà al centro dell'incontro promosso da Confindustria Emilia Romagna domani a Sassuolo (Modena), alle ore 14.30, nell'ambito del Piano 'Verso Industria 4.0' finanziato da Ue-FSE e Regione Emilia Romagna, per accompagnare le imprese nei processi di innovazione e sviluppo. L'iniziativa, organizzata in collaborazione con Confindustria Ceramica, sarà l'occasione per approfondire i nuovi strumenti di digital marketing che stanno rivoluzionando, insieme ai Big Data, il modo di comunicare delle imprese, la ricerca di clienti e committenti anche sui mercati internazionali, l'analisi della domanda di prodotti e servizi partendo dai bisogni e dai gusti dei consumatori. Interverranno Ruben Sacerdoti, Nicola Tomesani, Nereo Sciutto, Alessandro Lelli e Stefano Bellucci.



Internet produce una marea di dati che possiamo raccogliere, raffinare e utilizzare per individuare i mercati su cui puntare



**REGGIANO**  
Nereo Sciutto, 45 anni, ingegnere informatico, è docente di Search Marketing and Web Analytics for Business alla Bologna Business School. È considerato uno dei pensatori indipendenti più autorevoli sul tema



Peso: 59%

**Piano Industria 4.0.** Bilancio dopo il primo anno

# Le Pmi promuovono iperammortamento e sostegni alla ricerca

**Ilaria Vesentini**

MODENA

■ A un anno dal Piano Industria 4.0, due Pmi meccaniche su tre sono soddisfatte delle misure introdotte dal Governo, in particolare dell'efficacia dell'iperammortamento dei macchinari e del credito di imposta per le attività di R&S. E il 46% degli imprenditori continuerà a investire anche se non tutte le agevolazioni saranno confermate nella prossima Finanziaria.

È una promozione a pieni voti quella incassata dal Piano Calenda, misurata dall'Osservatorio Mecspe, presentato ieri a Modena da Senaf, in occasione della quarta tappa dei laboratori sulla fabbrica digitale, che toccheranno ora Brescia e Napoli per arrivare a disegnare una mappa completa dello stato di digitalizzazione del manifatturiero italiano in vista dell'edizione 2018 a Parma di Mecspe, la fiera B2B dedicata alle tecnologie per l'innovazione 4.0.

L'indagine, condotta da GrS

Research&Strategy su un campione di 282 aziende italiane della meccanica e della subfornitura, da un lato sfata l'idea che le piccole e medie imprese non siano consapevoli e allineate sulla trasformazione in atto nelle fabbriche, dall'altro conferma l'accelerazione della ripresa e delle prospettive di crescita.

Non solo il 43,7% degli imprenditori ritiene di avere aziende in linea con le competenze richieste dai driver tecnologici 4.0, ma il 19% addirittura si percepisce in anticipo rispetto ai competitor, contro un 17% che ammette un ritardo. A quasi un anno di applicazione del Piano nazionale 4.0, a fronte di un 66% di giudizi positivi (la metà dei sì esorta peraltro il Governo a introdurre incentivi pluriennali), c'è però un 21% di Pmi che valuta negativamente le misure, perché confuse e poco attente alle esigenze delle piccole realtà.

La propensione a investire in tecnologie abilitanti resta comunque alta, tra il 46,1% di Pmi

che, a prescindere dalla prossima legge di Bilancio, continuerà l'iter avviato per digitalizzare i processi e un altro 22,7% che lo farà rivedendo al ribasso le cifre investite (mediamente non supereranno il 10% del fatturato e si focalizzeranno su big data, cloud computing, sicurezza informatica e robotica collaborativa). Ma la prospettiva, secondo un imprenditore su tre, è che da qui al 2020 grazie agli investimenti in 4.0 potrà aumentare i ricavi aziendali di oltre il 30% rispetto al livello attuale.

Complice uno scenario economico che si fa sempre più roseo nella meccanica e subfornitura: il 49% delle Pmi ha chiuso il primo semestre con fatturati in crescita (stabili per il 40% e in calo per l'11%) e da qui a fine anno la quota di ottimiste sale di dieci punti, al 58%.

«La sfida che dobbiamo affrontare adesso è quella della formazione – è il messaggio che lancia da Modena Maruska Sabato, project manager di Mecspe

– perché l'aumento di produttività atteso dalle nuove tecnologie è strettamente correlato alla capacità di utilizzarle adeguatamente». Solo il 19% del campione intervistato ritiene di avere competenze interne davvero all'altezza della sfida big data, ma il 63% delle aziende adotta o adotterà a breve attività mirate alla formazione digitale. A rallentare la quarta rivoluzione industriale sembrano però essere più l'incertezza sul reale rapporto costi-benefici degli investimenti 4.0 (46% delle risposte) e l'arretratezza dei partner lungo la filiera (43%) che la mancanza di competenze interne (29%). «Ci stiamo concentrando tutti sulle tecnologie abilitanti – conclude Sabato – ma rischiamo di dimenticarci l'abc: la perfetta padronanza dell'inglese è imprescindibile per affrontare la trasformazione 4.0».

## SFIDA DIGITALE

La propensione a investire in tecnologie abilitanti resta elevata: circa un terzo degli interpellati si aspetta di aumentare i ricavi del 30%



Peso: 12%

# «Senza coraggio non si può essere leader»

La lezione di Luca Montezemolo agli imprenditori ieri in Accademia. «La Ferrari? Non deve mollare»

Dribbla le domande sulla Ferrari - «in questo momento una persona che vuole bene alla Rossa è meglio che non parli, invitandola a non mollare» - e parla delle potenzialità del nostro Paese, ricordando che l'ex presidente brasiliano Lula gli disse che «voi italiani siete bravissimi a vendere tutto...».

Quindi si rivolge ai ragazzi, a quelli che oggi hanno una grande responsabilità, «maggiore di quella che avevano i vostri nonni e i vostri genitori, ma anche una grande chance: quella di poter fare meglio di loro». Luca Cordero di Montezemolo, tornato da pochi giorni alla guida di Italo Ntv - l'azienda che lui stesso fondò nel 2006 - ha chiuso ieri sera in Accademia l'incontro "A scuola di leadership", organizzato dal Gruppo giovani imprenditori di Confindustria Emilia area centro per presentare il ciclo di seminari dedicati appunto alla leadership e alle "soft skills", le competenze trasversali in grado di trasformare il sapere in prestazioni lavorati-

ve efficienti.

«Quando, alcuni anni fa, dissi ad un amico che volevo mettere in piedi un'azienda privata di treni, mi chiese se la sera prima avevo bevuto - ha esordito con una battuta l'ex presidente di Confindustria e di Ferrari - ma oggi sono orgoglioso di quella scelta e di quello che Italo è diventato oggi». Parlando ai tanti studenti presenti nell'aula magna dell'Accademia militare di Modena, Montezemolo ha spiegato che, «come non si può diventare grandi calciatori se si ha paura del pallone, non si può nemmeno diventare leader se non si ha coraggio e non si sanno definire ruoli chiari e obiettivi. Del resto - ha aggiunto - la crescita all'interno dell'azienda è la più grande soddisfazione di un leader: il "one man show" oggi è finito ovunque, anche in politica, tanto che chi ci ha provato non ci è riuscito. Un imprenditore-leader oggi deve avere anche la capacità di cercare nuovi mercati, saper creare

in azienda una cultura internazionale, uscire dall'autoreferenzialità e del provincialismo. Noi abbiamo fatto "Italo": è stata dura, ma oggi abbiamo l'orgoglio di trasportare 12 milioni di viaggiatori, abbiamo assunto più di mille giovani e formato tanti macchinisti». L'ex presidente Ferrari ha quindi fatto notare che «un vero leader sa rischiare: detesto le persone che non si prendono responsabilità - ha chiuso - anche quando si tratta della responsabilità di fare errori. Io ne ho fatti tanti».

Per quanto riguarda il corso organizzato dai Giovani imprenditori di Confindustria Emilia area centro, si tratta di un progetto dedicato a 50 studenti del secondo anno delle lauree magistrali Unimore in Direzione e consulenza d'impresa, Relazioni di lavoro, Languages for communication in international enterprises and organizations, e ad altrettanti studenti delle Università di Bologna e Ferrara.

«Il vero leader è leader sem-

pre - ha aggiunto Leonardo Milani, mental trainer della Pattuglia acrobatica italiana - anche quando deve ordinare al ristorante. Ed è fermo, gentile e delicato nelle comunicazioni, rispettando i ruoli».

Luca Gardinale

MODENA IN BORSA	
PREZZO UFFICIALE	% VARIAZIONE
<b>FERRARI</b>	
98,70 €	+3,46%
<b>BPER</b>	
4,57 €	-3,18%
<b>ENERGICA MOTOR</b>	
3,00 €	INV.
<b>EXPERT SYSTEM</b>	
1,50 €	+11,69%
<b>MARR</b>	
22,59 €	-0,70%
<b>PANARIA GROUP</b>	
6,71 €	-2,12%
<b>PRISMI</b>	
1,66 €	-2,53%
<b>RICCHETTI</b>	
0,28 €	-0,94%
<b>SITI B&amp;T</b>	
10,14 €	+1,30%

A destra Luca Montezemolo con autorità e imprenditori in Accademia



Peso: 27%

**IL LEADER DELL'AMMA**

“Copiamo il modello di filiera bolognese”

**L**A parola chiave è «filiera». È attorno a questo concetto che l'Amma, l'associazione delle aziende metalmeccaniche torinesi, vuole fare un passo verso il futuro: «Serve un patto per la crescita tra noi, l'istruzione, le banche, i centri di ricerca e gli enti locali. È il momento di accelerare se vogliamo sfruttare tutto il nostro know how», dice il presidente Giorgio Marsiaj, in vista dell'assemblea generale in programma stamane. E cita il modello bolognese come progetto a cui ispirarsi per crescere, «che è un obbligo» anche in una regione che la Commissione Europea ha reso nosciuto essere «buona innovatrice».

PAROLA A PAGINA IX

**STEFANO PAROLA**

**L**A PAROLA chiave è «filiera». È attorno a questo concetto che l'Amma, l'associazione delle aziende metalmeccaniche torinesi, vuole fare un passo verso il futuro: «Serve un patto per la crescita tra noi, l'istruzione, le banche, i centri di ricerca e gli enti locali. È il momento di accelerare», dice il presidente Giorgio Marsiaj, in vista dell'assemblea generale in programma stamane. Alle 10, al Centro congressi dell'Unione industriale interverranno **Alberto Vacchi**, leader del bolognese Ima group, Gregorio De Felice, capo economista di Intesa Sanpaolo, Andrea Gavosto, direttore della Fondazione Agnelli, Emilio Paolucci, vicerettore del Politecnico, e Alberto Dal Poz, numero uno nazionale di Federmeccanica.

**Presidente Marsiaj, facciamo un passo indietro. Il rapporto Rota dice che dopo la crisi l'industria torinese ha meno peso di un tempo sull'economia locale. Cosa può fare la metal-**

**LA MOSSA**

Serve un patto che metta insieme le imprese, gli atenei, le banche, i centri di ricerca e gli enti locali

**LA CERTEZZA**

La Commissione europea ci ha attribuito la patente di buoni innovatori. Siamo una delle due regioni italiane

**IL FUTURO**

Per crescere serve l'industria: a Torino sappiamo fare tutto, con un know how capace di competere nel mondo

“Copiamo il modello di filiera bolognese per tornare a crescere”

Il presidente Marsiaj fa il punto sul settore metalmeccanico nel giorno in cui l'Amma si riunisce per l'assemblea annuale

**meccanica per contrastare questa tendenza?**

«Dobbiamo crescere. Non è una scelta, bensì un obbligo. Se ci riusciamo, creiamo occupazione. E per farlo abbiamo bisogno di innovare. Su questo aspetto il rapporto Rota ci dice che siamo bravi. La Commissione europea ci riconosce come una delle uniche due regioni italiane considerate «buone innovatrici».

**È questa la strada per creare nuovi posti di lavoro?**

«Non solo la metalmeccanica, ma tutto il sistema deve lavorare sulle proprie eccellenze. Noi abbiamo aziende grandi, un certo numero di medie e una miriade di piccole o piccolissime. Prese singolarmente sono competitive, ma non basta. Dobbiamo individuare un metodo di lavoro nuovo che sfrutti le filiere».

**In che modo?**

«Prendiamo quella dell'auto. È cresciuta molto, eppure ha ancora difficoltà a trasmettere pressione sui suoi fornitori in termini di capacità di creare qualità, di controllare i costi, di offrire servizi ai clienti. Per questo abbiamo

invitato **Alberto Vacchi**, che è a capo del gruppo Ima, leader nel mondo dei macchinari per il packaging. Negli scorsi anni lui ha varato un nuovo rapporto con i fornitori proprio nell'ottica di rafforzare la filiera».

**Come ha fatto?**

«Il capofiliera non può fare tutto, quindi deve fare in modo che tutti i partecipanti diventino una sorta di entità unica. Questo facilita a tutti la possibilità di attingere a nuove tecnologie, di accedere al credito e di investire. Per questo dobbiamo sottoscrivere un patto con i vari portatori d'interesse, dagli atenei alle istituzioni, per realizzare una nostra versione del modello bolognese».

**Servirebbe un ruolo di maggiore leadership da parte di Fca, per esempio?**

«La Fiat ha dato un contributo importantissimo alla crescita economica di quest'area. Ha reso le aziende dell'indotto più competitive e ha permesso loro di affacciarsi sui mercati esteri. È importante che Fca continui ad avere una presenza manifatturiera

a Torino, cosa che sta avvenendo. Ma è fondamentale che continui anche a progettare, perché il mondo dell'auto è in sconvolgimento. Da un lato c'è la guida autonoma, dall'altro la trazione elettrica e noi dobbiamo capire se questi cambiamenti sono un rischio o un'opportunità».

**La manifattura ha perso, ma lei si immagina una Torino senza industria?**

«Qui sappiamo fare tutto per quanto riguarda l'automobile, l'aerospazio, la mecatronica. Siamo ai livelli dei migliori al mondo e questo know how non può andare perso. La città deve vivere di servizi, ma è l'industria a creare innovazione e possibilità di lavoro qualificato. Se non c'è la manifattura il Paese non cresce e noi abbiamo bisogno di farlo, perché una disoccupazione giovanile al 40,8% è semplicemente inaccettabile. Per questo vorrei uscire dall'assemblea con un impegno concreto: vorrei individuare dei capi filiera con cui lavorare e controllare nel medio-breve periodo quali risultati possono arrivare».



## L'intelligenza di Modena per i Lloyd's

(m.d.b.) L'intelligenza artificiale fa il suo ingresso nel mondo dei servizi: banche, studi legali, architetti, commercialisti e, anche, il settore previdenziale. I più svegli cominciano a guardarsi in giro e la maggiore corporazione di assicurazioni a livello mondiale si prepara a sostituire i propri dipendenti nelle attività più ripetitive e a minor valore aggiunto scegliendo una tecnologia italiana. Lloyd's of London ha infatti siglato un contratto globale per supportare con il software cognitivo sviluppato dalla

modenese Expert System i propri processi di business. Dopo l'accordo siglato con Zurich, l'azienda italiana quotata all'Aim Italia e guidata da Stefano Spaggiari fornirà così a Lloyd's una versione personalizzata di Cogito, un sistema in grado di capire il significato delle parole analizzando ad altissima velocità il testo.



Peso: 5%

# Piano del turismo, c'è l'ok dei sindaci «Puntiamo in alto»

*Ieri in Provincia via libera all'accordo con Bologna*

«L'ACCORDO con Bologna per gestire insieme le strategie turistiche legate ad alcuni comparti come l'enogastronomia, la neve, i motori e i grandi eventi rappresenta un'autentica sfida che siamo pronti ad affrontare, rafforzati dai numeri positivi registrati a Modena in questi ultimi anni». Lo ha affermato Gian Carlo Muzzarelli, presidente della Provincia, presentando ieri all'assemblea dei sindaci modenesi il programma 2018 della 'Destinazione turistica di Bologna città metropolitana' alla quale partecipa anche la Provincia di Modena con una convenzione sulla promozione comune, appunto, dei prodotti legati a motori, enogastronomia, sport invernali e grandi eventi.

«Il turismo nel territorio modenese - ha evidenziato Muzzarelli - è cresciuto dopo l'Expo ma crediamo abbia ancora enormi potenzialità da sfruttare anche a partire dall'avvio di Fico che sarà una grande opportunità e l'accordo con Bologna va proprio in questa direzione. Puntiamo sui segmenti in crescita, come il turismo culturale ed enogastronomico e sui



mercati internazionali, attraverso il rafforzamento delle partnership con le compagnie aeree che solo l'accordo con Bologna offre».

Nel corso dell'incontro, i sindaci intervenuti hanno sostenuto la scelta dell'accordo con Bologna sottolineando, come ha affermato Massimiliano Morini, sindaco di Maranello, «l'opportunità di sviluppare un sempre maggiore respiro internazionale valorizzando le eccellenze comuni», tema ripre-

so anche da Umberto Costantini, sindaco di Spilamberto, anche in rappresentanza dell'Unione Terre di castelli che ha manifestato l'esigenza di nuovi strumenti comuni di gestione delle strategie; il sindaco di Zocca Gianfranco Tanari, dopo aver ricordato il boom di visitatori in estate a Zocca per effetto di Modena park, ha sottolineato il ruolo fondamentale nel rapporto con Bologna della presenza dell'aeroporto Marconi; pieno appoggio alla nuova strategia anche da parte di Stefano Reggianini, sindaco di Castelfranco Emilia («abbiamo le nostre carte da giocare in termini di eccellenze» ha detto) e da Roberto Solomita, sindaco di Soliera; il vice sindaco di Cavezzo Flavio Lodi ha sottolineato che anche l'area nord «pur concentrata sulla ricostruzione, può dire la sua soprattutto nel segmento del turismo d'affari legato all'industria», mentre l'assessore Giorgio Lazzari del Comune di Cavezzo ha parlato di necessità di superare gli uffici turistici tradizionali, tema ripreso anche da altri amministratori, puntando su strumenti innovativi e una maggiore sinergia tra diverse realtà.





# Classifica Ance: la Bonatti entra nella «top five»

Il Bonatti si conferma nella top five della classifica Ance 2017, relativa alle maggiori imprese di costruzioni presenti all'estero.

Il Gruppo di Parma - che impiega 7000 persone in tutto il mondo, con più di 25 milioni di ore lavorate all'anno, ed un fatturato nel 2016 di 800 milioni di euro, di cui gran parte all'estero - è presente in 19 Paesi.

«La classifica Ance di quest'anno conferma il nostro radicamento sui mercati esteri e la nostra capacità di operare in contesti culturali ed economici molto diversi fra loro.

In quanto a presenza interna-

zionale, Messico e Algeria rappresentano oggi i nostri principali punti di forza: qui siamo riusciti ad assumere un ruolo fondamentale sia grazie alla nostra capacità di essere partner dei principali operatori e dei maggiori contractor presenti, sia in virtù di un portafoglio lavori che annovera progetti di grande valore strategico per lo sviluppo economico dei due Paesi - scrive in una nota il vertice dell'azienda parmigiana -. Non possiamo, poi, tralasciare il contributo di mercati come l'Iraq e il Kazakhstan, dove siamo presenti storicamente, e lo sviluppo in

Mozambico, Paese nel quale intravediamo un potenziale molto importante. Ultima, ma non meno importante, è l'esperienza in Egitto, dove il nostro Gruppo sta riuscendo a distinguersi avvicinando i principali progetti di sviluppo energetico del Paese. Le nostre direttrici di sviluppo ci vedono impegnati principalmente nell'Africa Subsahariana e in Nord America, senza dimenticare la «vecchia» Europa, che pure presenta interessanti prospettive e ci vede attualmente in prima linea sul progetto Tap». ♦ **r.eco.**



Peso: 11%





## IMPRENDITORI

### Oggi l'incontro dedicato alle startup

Alle 18,30 all'Impact Hub di Reggio Emilia, in via dello Statuto 3, l'ultima tappa del road-show di «Upidea! Startup program», programma di accelerazione per idee imprenditoriali e startup promosso dai Giovani Imprenditori di Unindustria (foto).



Peso: 7%

# Dal credito al fisco Tutto l'aiuto possibile per le Pmi piacentine

## CRISTINA DODICI PRESENTA L'AGENDA PER SOSTENERE LE IMPRESE. OGGI INCONTRO

● «Il primo appuntamento è per oggi pomeriggio, con un approfondimento sul nuovo bando regionale per finanziare le piccole e medie imprese» esordisce Cristina Dodici, presidente della Piccola Industria di **Confindustria** Piacenza (Pmi), mettendo subito in chiaro l'obiettivo e l'approccio degli appuntamenti programmati dalla Piccola Industria piacentina per i prossimi mesi.

«E' un fil rouge che caratterizza le nostre attività e identifica la Piccola Industria come il luogo non solo fisico, ma anche e soprattutto come lo spazio informativo, consulenziale e di assistenza concreta per le piccole imprese che avvertono la necessità di essere accompagnate per affrontare argomenti e situazioni che da sole potrebbero seguire con fatica e dispendio di risorse».

### Finanziamenti

«Tra qualche settimana, insieme a Unifidi, presenteremo le opportunità che possono essere colte, utilizzando una serie di strumenti di

finanza agevolata del nostro sistema regionale: dal Fondo multiscopo per l'innovazione energetica - spiega Dodici - e le nuove imprese, al Fondo Mitigazione Rischi per facilitare l'accesso al credito da parte delle piccole imprese. Il tutto con un risvolto decisamente operativo, dato dalla possibilità, che i partecipanti avranno, di avere incontri individuali con gli esperti di **Confindustria** e di Unifidi stessa, per esaminare specifici progetti di investimento».

### Fisco

Successivamente sarà affrontata una tematica di tipo fiscale, l' Iva nelle operazioni con l'estero, che presenta tuttora difficoltà applicative ed interpretative, a causa della molteplicità di fattispecie che possono presentarsi: si tratta di problemi riguardo ai quali, le imprese con una struttura amministrativa agile, a volte faticano a districarsi.

### Prezzi materie prime

Gli ultimi indici sui prezzi delle materie prime (non-oil), confermano

una tendenza al rialzo che ha caratterizzato tutto il 2017: questo trend si confermerà anche il prossimo anno? Quali fattori e quali scenari ne influenzeranno l'andamento? «Sono questi i motivi che ci hanno indotto a programmare un workshop per fare il punto, per focalizzare e raccogliere le previsioni di autorevoli esperti per il 2018» prosegue la presidente.

### Incontri con le istituzioni

L'esercizio dell'attività d'impresa porta spesso a confrontarsi con una serie di istituzioni locali (agenzie fiscali, ambientali, del lavoro) che rappresentano interlocutori imprescindibili, un importante riferimento di competenze. «Basti pensare al recente accordo sugli scambi commerciali con il Canada, alle novità fiscali e giuslavoristiche che saranno contenute nella prossima legge di stabilità, alle procedure da seguire per ottenere le autorizzazioni ambientali» sottolinea Dodici. Per questo la Piccola realizzerà specifici incontri per favorire il con-



Peso: 36%



fronto e cogliere al meglio le conoscenze e gli strumenti che queste istituzioni possono mettere a disposizione delle imprese. Appuntamento, dunque, oggi pomeriggio con il bando regionale sull'innovazione, che sarà illustrato da Luca Rossi vice direttore responsabile dell'Area economica di **Confindustria Emilia-Romagna**: ha seguito, proprio per **Confindustria**, l'iter che ha portato all'ema-

nazione del bando, e le sue competenze saranno oltremodo preziose e affidabili per tutte quelle imprese che hanno difficoltà a gestire internamente progetti di ricerca e sviluppo e necessitano quindi di un supporto esterno.

**Più informazioni, consulenze e assistenza concreta alle aziende»**

## Fra i temi: l'Iva nelle operazioni con l'estero e i nodi interpretativi»



Cristina Dodici, presidente Pmi, a lato l'assemblea confindustriale in una foto di repertorio



Peso: 36%

## LOMBARDIA AUTONOMA

# Un sì per difendere la nostra economia

**BUSCOLDO** Una calda ed attiva risposta da parte della comunità di Buscoldo per l'evento organizzato dal comitato mantovano Lombardia Autonoma per il "Sì" al referendum che si terrà il 22 Ottobre in tutta la regione.

Un referendum per avviare l'iter processuale per ottenere l'autonomia della Lombardia favorendo maggiormente lo sviluppo economico e sociale della regione.

A spiegare le motivazioni del referendum, dopo il saluto istituzionale da parte del sindaco di Curtatone **Carlo Bottani** e del presidente del Comitato per il Sì **Gastone Savio**, sono stati l'assessore regionale **Giovanni Fava**, il presidente di Confagricoltura di Mantova **Matteo Lasagna**, il

presidente di Confcommercio **Ercole Montanari**, il vice presidente di Coldiretti Mantova **Primo Cortellazzi**, il direttore di Confindustria di Mantova **mauro redolfini** ed il presidente di Confartigianato di Mantova **Lorenzo Capelli**. Assente giustificato per motivi di salute è stato invece lo stesso governatore della Lombardia **Roberto Maroni**.

«Si tratta di dare ai lombardi la possibilità di esprimersi su un tema che non è assolutamente banale – ha affermato l'assessore regionale Fava, che ha inoltre portato i saluti da parte del governatore Maroni che ha disertato a malincuore il tour propagandistico –. Abbiamo scelto di indire questo referendum perché i numeri che fa la Lombardia parlano di

una regione produttiva; sono numeri da brividi per quello che la regione è in grado di fare. Per decisione dell'Unione europea è uno dei quattro territori che hanno la propensione per produrre ricchezza. Devo anche aggiungere che quello che stiamo facendo noi non ha niente a che fare con la Catalogna e chi dice questo sta dicendo una grossa inesattezza. Loro hanno fatto un referendum di questo tipo per ragioni economiche diversamente da noi».

Da parte dei rappresentanti delle confederazioni lavorative presenti ciò che maggiormente emerge come necessità è la possibilità di poter fare impresa rimanendo competitivi a livello europeo pensando anche che molte altre città del

resto dell'Europa si ritrovano ad avere una tassazione agevolata rispetto a quelle della Lombardia che permette loro di mantenere dei prezzi molto più interessanti e a legittimare maggiormente il prodotto.

**Mendes Biondo**

## AFFONDO DI FAVA

La nostra regione fa numeri da brivido. Siamo fra le 4 aree dell'Unione europea che fanno più ricchezza



Qui sopra, il teatro Verdi e il confronto sul referendum



Peso: 1-18%,10-29%

## FOCUS. LE IPOTESI DI DIVERSA RIPARTIZIONE DEI FONDI STRUTTURALI

# Dal prossimo bilancio Ue 10 miliardi in più all'Italia

**Giuseppe Chiellino**

BRUXELLES. Dal nostro inviato

**L**a ripresa nell'Unione europea è in atto ma gli indicatori macroeconomici non devono trarre in inganno. Le differenze tra le regioni all'interno degli Stati membri persistono e anzi sono aumentate nel decennio della Grande crisi, anche nei Paesi più ricchi. Per il post-Brexit sono perciò necessarie alcune correzioni di rotta, da cui - per inciso - l'Italia potrebbe avere un sensibile vantaggio economico. Le mappe regionali contenute nel settimo Rapporto sulla politica di coesione, pubblicato ieri dalla Commissione europea, dimostrano come tra il 2008 e il 2015 in moltissime regioni della "vecchia Europa" l'indice del reddito procapite rispetto alla media Ue sia diminuito in modo preoccupante, con cadute che in alcuni casi (in Italia nel Lazio, e in diverse regioni greche) superano il 20%. La ricchezza procapite si è allontanata dalla media Ue anche in Spagna, in Portogallo e, più a sorpresa, in molte regioni della Francia e del Regno Unito, ma anche in Olanda, Svezia e Finlandia. Al contrario, ha continuato a crescere nei Paesi dell'Est, dalla Repubblica ceca all'Estonia. Guardando l'indicatore anche

per gli anni 2000-2008, diventa più comprensibile anche la crescita dei movimenti politici antisistema e antieuropeisti, in parallelo con l'aumento di disparità economiche e insoddisfazione dei cittadini, in particolare in Paesi come Italia (soprattutto al Centro-Nord), Francia, Regno Unito, Olanda e nella stessa Germania.

Vista dall'Italia, la situazione è preoccupante: qualsiasi indicatore si guardi, dal reddito alla disoccupazione giovanile, è sempre nelle ultime posizioni, con compagni di sventura di volta in volta diversi, ma sempre tra gli ultimi. L'indice che impressiona di più è quello sulla qualità delle amministrazioni regionali: dal Piemonte alla Sicilia il colore, con lievi sfumature, è sempre molto intenso, al pari delle peggiori regioni bulgare e rumene.

Secondo la Commissione, queste vaste aree della "vecchia Europa" che sono andate indietro in termini relativi rispetto al resto dell'Unione sono «bloccate nella "trappola del reddito medio"». Significa che non sono abbastanza arretrate per poter competere al livello globale sul costo del lavoro ma allo stesso tempo non sono abbastanza avanzate per riuscire a stare sul mercato alla pari con chi è

tecnologicamente più avanti.

Sulla base di queste premesse, la Commissione europea ha individuato tre interventi che dovrebbero trovare spazio e conferma nella proposta del Quadro pluriennale finanziario post-2020 che farà a maggio il commissario al Bilancio, Günther Oettinger. Il più importante è la definizione di nuovi criteri per la ripartizione dei fondi strutturali tra gli Stati membri: non più solo il reddito procapite come oggi ma anche l'età e la composizione della popolazione, la disoccupazione, le migrazioni, i cambiamenti climatici (e il conseguente rischio idrogeologico). L'obiettivo è dirottare le risorse dai beneficiari netti dell'Est verso gli Stati membri che più hanno sofferto la crisi: Francia prima di tutto, ma anche Italia e Spagna. Secondo le simulazioni effettuate a Bruxelles, nell'ipotesi che ai fondi strutturali nel prossimo bilancio pluriennale sia destinato lo stesso importo del periodo 2014-2020 (350 miliardi), all'Italia - come risulta al Sole 24 Ore - arriverebbe una decina di miliardi di euro aggiuntivi, a spanne il 30-35% in più. Ancora maggiore sarebbe il vantaggio per la Francia.

Le altre due proposte della Commissione riguardano la defi-

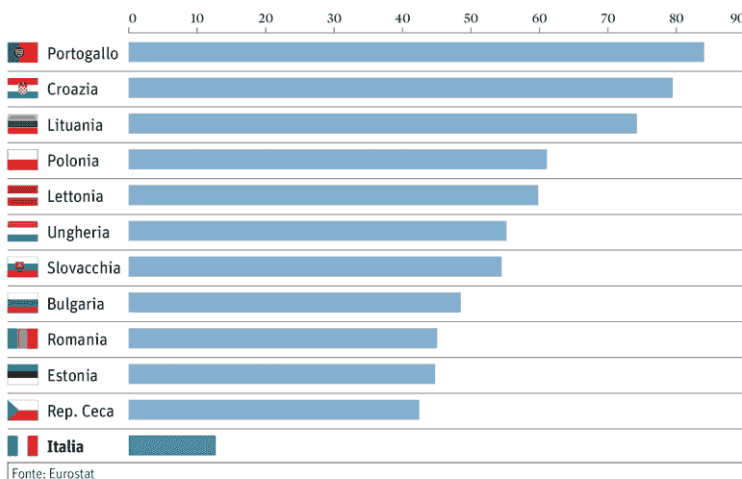
nizione di un "testo unico" per i fondi strutturali e per gli altri programmi Ue (Horizon 2020 e Cosme) e un aumento del cofinanziamento nazionale. Su questo punto, il ministro della Coesione territoriale, Claudio de Vincenti, che ha partecipato alla plenaria del Comitato delle Regioni e ha incontrato alcuni europarlamentari italiani, si è detto disponibile a discutere ricordando però che l'Italia, ha già un tasso di cofinanziamento tra i più alti. «È necessario - ha detto - che chi cofinanzia il 10-15% e ha avuto notevoli benefici dai fondi Ue ripensi profondamente la propria posizione».

**NUOVA POLITICA DI COESIONE**

Cresce il divario tra le regioni e Bruxelles studia criteri di distribuzione che non tengano conto soltanto del reddito

**Il peso dei fondi di coesione**

Fondi di coesione in % degli investimenti pubblici dei singoli Paesi, periodo 2015-2017



Peso: 21%

**La Lente**di **Francesca Basso**

## I fondi Ue e la soglia del 36% (da superare)

DALLA NOSTRA INVIATA

**BRUXELLES** A maggio la Commissione Ue presenterà la proposta sul prossimo budget europeo che dovrà tenere conto della Brexit. Alcuni Stati vogliono ridimensionare i fondi per la politica di coesione e aumentarne gli elementi di condizionalità. Ma per l'Italia, come ha detto il ministro per il Mezzogiorno Claudio De Vincenti alla Settimana europea delle regioni e delle città in corso a Bruxelles, «un terzo del bilancio post 2020 deve andare alla politica di coesione». Roma si schiera

per la #CohesionAlliance insieme ai rappresentanti degli enti locali, guidati dal presidente del Comitato Ue delle Regioni Karl-Heinz Lambertz. A guardare l'ultimo rapporto sulla Coesione economica, sociale e territoriale l'Italia non fa una gran bella figura. Il problema non è tanto l'uso dei fondi, che per il periodo 2014-2020 ci vede nella media con il 36,4% di fondi impegnati (in tutto all'Italia spettano 72,6 miliardi), quanto per la nostra posizione nella classifica su alcuni parametri come il calo relativo di Pil pro capite (siamo i peggiori con la Grecia), o il calo della produttività. La fotografia

scattata dal Rapporto si riferisce in questi casi al periodo 2000-2015 e De Vincenti ha osservato che l'Italia è stata colpita più duramente dalla crisi rispetto ad altri Paesi. Ma non ci sono solo ombre: registriamo segnali positivi sulla capacità di innovazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Peso: 11%

# Salari e nuovi contratti all'Ilva: stop di Calenda ad ArcelorMittal

«La proposta di ArcelorMittal su salario e inquadramento dei lavoratori è irricevibile». Mentre nelle fabbriche si tenevano assemblee e scioperi, al ministero Calenda ha fermato l'incontro sull'Ilva con azienda e sindacati: «Ripartire dall'accordo di luglio». ArcelorMittal ha espresso sconcerto: «Mai promesso continuità salaria-

le». **Boccia (Confindustria):** «Riaprire il confronto quanto prima». **Meneghello e Palmiotti** ▶ pagina 8

## I NUMERI DELLA TRATTATIVA ILVA



## La crisi dell'acciaio

LA TRATTATIVA PER IL GRUPPO

### L'incontro

L'Esecutivo non ha avviato la trattativa nel primo round con impresa e i sindacati

### Il nodo

I lavoratori chiedono di tenere i contratti, mentre l'azienda vuole rifare gli accordi

# Ilva, scontro tra Governo e Am

Calenda: proposta irricevibile - La cordata: mai promesso continuità salariale

### Matteo Meneghello

Una proposta «irricevibile», perché «non rispetta gli impegni assunti su salario e inquadramento dei lavoratori». Il ministro dello Sviluppo economico, Carlo Calenda, ieri ha fermato sul nascere l'avvio delle trattative con la compagine composta da ArcelorMittal (all'85%) e Marcegaglia (15%), che si è aggiudicata gli asset dell'Ilva in amministrazione straordinaria. «Abbiamo chiesto alla società, in avvio di tavolo, di confermare gli impegni presi sulla contrattazione occupazionale e sul costo medio di 50 mila euro, e questo non è avvenuto - ha detto il ministro -. Senza queste conferme il tavolo non si può aprire: abbiamo richiamato gli azionisti agli impegni presi con il Governo». Al momento, come conferma il sindacato, non c'è una nuo-

va data di convocazione per l'avvio del tavolo (che era già slittato rispetto alla data iniziale del 15 settembre).

Lo scontro tra Am e il Governo non è sul numero degli esuberanti «che si conoscevano da prima e fanno parte della trattativa» ha precisato Calenda. Quello che manca è «l'impegno su salari e scatti di anzianità». Per il Mise «bisogna ripartire dall'accordo di luglio, dove si garantivano i livelli retributivi».

In una nota i vertici di ArcelorMittal hanno spiegato di essere «contrariati dal fatto che non si sia potuta iniziare la negoziazione. Venerdì abbiamo firmato congiuntamente con i commissari di Ilva la notifica formale ai sindacati, nella quale è stato ribadito il nostro impegno ad assumere 10 mila persone

nella nuova Ilva». Mittal ha ricordato che negli ultimi mesi «non è stata fatta alcuna ulteriore promessa a parte il numero di occupati. Il resto sarà oggetto della negoziazione, e il nostro



Peso: 1-7%, 8-37%

obiettivo era fare un primo passo verso un accordo accettabile per tutti». Per l'azienda è «vitale che l'implementazione del piano non venga ritardata».

Il braccio di ferro tra Mise e Am è sui contenuti del piano e sugli ulteriori impegni assunti dall'azienda, comunicati successivamente. Il 5 giugno, giorno della firma dell'aggiudicazione, il Mise aveva pubblicamente precisato in una nota che nel piano di Am il costo del lavoro per "fte" (*full time equivalent*, vale a dire per unità di lavoro equivalente a tempo pieno) era indicato in 50mila euro nel 2018, in linea con i livelli attuali di Ilva spa e in 52mila euro a partire dal 2021. Am nega un impegno su questo aspetto. «Almeno 10mila unità», inoltre, l'entità del livello occupazionale assicurato dopo la mediazione del Mise (il piano industriale prevedeva inizialmente 9.470 occupati nel 2018, destinati a ridursi a 8.480 occupati costanti). A completamento del ragionamento va rilevato che negli incontri sindacali

precedenti l'aggiudicazione, il Mise aveva reso pubbliche alcune tabelle, citando come fonte i piani concorrenti: tra queste il confronto fra i costi medi "fte" Am-Acciaitalia (52mila euro per la prima,) e le previsioni occupazionali di Am (con la disponibilità dell'azienda a «considerare ulteriori assunzioni a tempo determinato durante i primi 3 anni di piano», nel quadro «di una negoziazione con i sindacati su regolamentazione e riduzione dell'orario di lavoro»).

Il documento di avvio della procedura, datato 6 ottobre, mette nero su bianco che «Am intende assumere 10mila lavoratori, restando inteso che non vi sarà continuità rispetto al lavoro intrattenuto» dai dipendenti precedentemente «neanche in relazione al trattamento economico e all'anzianità». Nello stesso documento si precisa che «Am è disponibile a prendere in considerazione alcuni ulteriori elementi di natura retributiva riferibili ad elementi costituenti l'attuale re-

tribuzione», a condizione che sia preservata la sostenibilità del piano industriale. Niente di più.

«Abbiamo chiesto all'azienda di rivedere i termini della proposta - ha precisato in serata il vicesegretario, Teresa Bellanova -, perché riteniamo possibile l'individuazione di margini che rendano credibile e fattibile la trattativa con le parti sociali. È interesse di tutti giungere a una soluzione positiva della trattativa che garantisca la sostanziale continuità e il riconoscimento della struttura retributiva».

Marco Bentivogli, segretario della Fim, ha sottolineato come «con queste premesse più che un'intesa si ravvisa solo la volontà di scontro da parte dell'azienda». Per Rocco Palombella, segretario della Uilm, «resta il tema degli esuberanti: non ne abbiamo concordato alcuno e sono irricevibili». Ieri i lavoratori di Genova, Taranto, Novi Ligure e di tutti i siti del gruppo hanno incrociato le braccia per protestare contro le condizioni della trattativa. «Lo

stop deciso dal Mise - ha detto Francesca Re David, leader della Fiom - è merito degli scioperi e delle manifestazioni dei lavoratori».

Il presidente di Confindustria, Vincenzo Boccia, auspica che «il confronto riprenda quanto prima e non ci si fermi alla prima proposta e alla prima reazione senza nemmeno entrare eccessivamente nel merito».

## IDETTAGLI

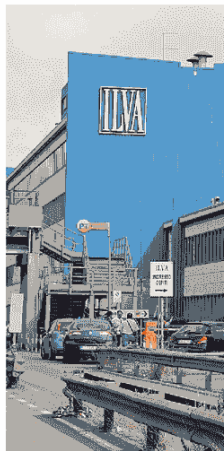
Il ministro: la proposta non rispetta i patti sui salari dei lavoratori  
L'azienda: nell'accordo c'è solo l'impegno sugli esuberanti

### Le posizioni nella trattativa



**1** IL GOVERNO

Il ministro dello Sviluppo, Carlo Calenda si è rifiutato ieri di avviare il tavolo di trattativa sindacale con Am Investco Italy, con l'intenzione - ha detto - di richiamare gli azionisti alla loro responsabilità e agli impegni presi con il Governo. Per il Mise l'aggiudicatario dell'asta Ilva ha fornito garanzie sui livelli retributivi e sugli inquadramenti, nell'ambito di un costo medio di 50mila euro lordi ad addetto. Sugli esuberanti, invece, Calenda ha confermato che il tema era noto, dal momento che Am si è impegnata a rilevare circa 10mila dipendenti.



**2** AM INVESTCO

In una nota ufficiale ArcelorMittal (ha l'85% della joint venture Am Investco Italy, l'altro 15% è del gruppo Marcegaglia) ha confermato l'impegno ad aumentare a 10mila il numero di occupati rispetto all'offerta originaria (che ne prevedeva 9.470 subito e 8.480 a regime) ma ha negato di avere preso alcun ulteriore impegno sui contratti, affidando tutto alla trattativa sindacale ed esprimendo contrarietà per non avere potuto avviare il negoziato. Nel documento di apertura della procedura Am ha sottolineato che per i 10mila addetti non ci sarà continuità di trattamento economico e anzianità



**3** I SINDACATI

I sindacati respingono in toto la proposta di Am Investco Italy. I rappresentanti dei lavoratori giudicano inaccettabile la riduzione dell'organico e chiedono la salvaguardia dell'intero perimetro occupazionale, pari a 14.220 unità. Viene respinta come una provocazione, inoltre, l'intenzione di procedere alla riassunzione senza continuità, il che comporta non solo la perdita delle tutele contrattuali (come neoassunti, gli ex Ilva sarebbero inquadrati con le regole del Jobs Act), ma anche del trattamento economico e integrativo maturato a oggi



Peso: 1-7%, 8-37%



INTERVISTA | **Stefan Pan** | Confindustria

# «Investimenti e Sud, il credito di imposta motore del rilancio»

**Nicoletta Picchio**

ROMA

Una ripartenza che si va consolidando: merito delle imprese e merito di quelle misure che stanno facendo ripartire gli investimenti, a partire dal credito di imposta. **Stefan Pan**, vice presidente di Confindustria e presidente del Consiglio delle rappresentanze regionali e per le politiche di coesione territoriale, analizza gli ultimi dati del Mezzogiorno. E guarda alle prossime tappe: domani, annuncia, c'isarrà il tavolo con il ministro Claudio De Vincenti sulle Zes: «Sono importanti per il Sud, possono essere laboratori di semplificazione, siamo in una fase concreta, mi auguro tempi brevi». Tra pochi giorni è in arrivo la legge di bilancio, dove ci potrebbe essere un maggiore rifinanziamento per il credito di imposta: «Se ci sono le coperture ben venga. Come **Confindustria** spingiamo per mantenere e rafforzare le misure che hanno dimostrato di funzionare, come appunto il credito di imposta».

## Presidente Pan, quali segnali vengono dall'economia del Mezzogiorno?

Come avevamo anticipato con il Checkup Mezzogiorno di luglio, la ripartenza si va consolidando: il Pil è cresciuto al Sud nel 2016 dell'1%, in linea con il resto del Paese, anche se la forza di tale ripartenza non è la stessa in tutte le regioni meridionali. Una tendenza che dovrebbe essere duratura, come confermano anche le previsioni Svimez, con il Pil meridionale in crescita nel 2017 e nel 2018.

## Quali fattori stanno spingendo la ripartenza meridionale?

Stanno tornando a crescere i consumi delle famiglie e, più lentamente, l'occupazione, anche grazie al bonus per le assunzioni. Ma, soprattutto, stanno ripartendo gli investimenti privati, in particolare nell'industria e nelle costruzioni: nel 2016, nell'industria in senso stretto sono cresciuti del 5,2%, un punto e mezzo in più delle regioni del Centro Nord, e nelle costruzioni dell'8,7%, quasi un punto in più. Certo, siamo ancora 30 punti percentuali al di sotto dei livelli precrisi, ma ben lontani da quel deserto industriale che era stato paventato qualche anno fa.

## Cosa la fa essere ottimista?

Il fatto che la ripartenza del Mezzogiorno abbia coinciso con il livello più basso di agevolazioni concesse alle imprese meridionali toccato secondo il Mise nel 2015, anche a causa della chiusura delle programmazione comunitaria 2007-13: segno che la ripartenza è soprattutto merito delle imprese. Ora è decisiva la capacità delle amministrazioni pubbliche di sostenere efficacemente questo sforzo.

## Lo stanno facendo?

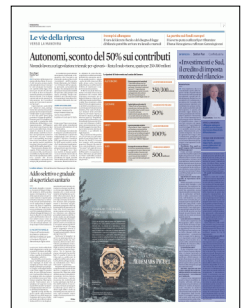
Il mio ottimismo nasce da qui. A fronte di questo dinamismo, si stanno mettendo in campo misure e strumenti che sembrano effettivamente in grado di promuovere gli investimenti produttivi e di moltiplicare questo sforzo, primo fra tutti il credito d'imposta per gli investimenti al Sud.

## Dai dati, riportati sul Sole 24 Ore, emerge che con le modifiche del decreto Sud si sono movimentati investimenti per 3 miliardi...

I numeri sono ampiamente positivi. Dopo le modifiche introdotte all'inizio dell'anno, che hanno reso più robusto ed efficace il credito di imposta, sono cresciute in maniera esponenziale sia le imprese che ne hanno fatto richiesta, sia la dimensione degli investimenti. Tra maggio e agosto, in soli 4 mesi, sono state accolte comunicazioni di credito d'imposta per oltre 1 miliardo e 100 milioni di euro (a fronte di domande per poco più di 164 milioni di euro nel 2016), per un totale di investimenti movimentati di quasi 3 miliardi di euro. Un buon viatico anche per le Zone Economiche Speciali, che stanno per partire e che utilizzeranno lo stesso meccanismo di agevolazione.

## Di quali investimenti si tratta?

Quasi la metà del credito d'imposta concesso riguarda le attività manifatturiere (il 46%, ovvero più di 574 milioni di euro), ma una percentuale significativa riguarda anche il settore delle costruzioni (13,6%). Due segnali chiari sulla robustezza della ripartenza in questi due comparti fondamentali per l'economia del Mezzogiorno. Ancora più importante è il fatto



Peso: 20%

che la dimensione media dei progetti interessati sia cresciuta in maniera proporzionale, e così l'incentivo concesso. Un gran numero di comunicazioni supera la soglia per la quale sono previste le verifiche antimafia, generando rallentamenti che abbiamo rappresentato ancora qualche giorno fa al Governo e all'Agenzia delle entrate.

#### Con quale risultato?

Siamo fiduciosi. Dalle verifiche condotte, non ci sono ostacoli insormontabili, ma solo difficoltà generate dal flusso consistente di domande, che dovrebbero essere in via di

superamento.

#### Cosa manca ancora alla ripartenza meridionale?

Gli investimenti pubblici non seguono ancora quelli privati con la stessa intensità. È un problema che riguarda tutto il Paese, come ha riconosciuto la stessa nota di aggiornamento al Def, e che deve fare i conti non solo con vincoli finanziari ma anche con l'esigenza di procedere nell'opera di semplificazione dei processi decisionali, da cui dipende, a sua volta, il pieno utilizzo delle risorse economiche disponibili. È un circolo vizioso che deve diventa-

re virtuoso. Con il Masterplan è stato fatto un grande sforzo di ricognizione e sistematizzazione: è necessario ora uno screening accurato di ogni singolo progetto, per comprenderne le eventuali difficoltà e favorirne la rapida attuazione. Amministrazioni centrali e regionali, parti economiche e sociali e istituzioni locali, devono tutti fare la loro parte in questa azione di accelerazione. Non è più il momento delle voci soliste: per far sentire forte la voce del Mezzogiorno nella ripresa serve il coro.

**VERSO LA MANOVRA**  
**«Bisogna spingere e rafforzare le misure che hanno dimostrato di funzionare»**

**TAVOLO CON DE VINCENTI**  
**«Le Zes sono importanti, possono essere laboratori di semplificazione»**



Vicepresidente. Stefan Pan



Peso: 20%



## Il ruolo dell'acciaio nella spinta al Pil

di **Dario Di Vico**

L'Ilva ha un ruolo strategico. Si devono fare scelte strategiche che guardino al futuro. E non è pensabile che il prezzo da pagare sia di nuovo la cassa integrazione. a pagina 6

# La taglia dell'acciaio e il Pil dell'Italia

## Il rapporto tra tonnellate e dipendenti diretti. Il nodo dei servizi collegati alla produzione e le scelte strategiche dei nuovi soci

L'Ilva è una tessera importante della struttura produttiva italiana, per i rapporti di fornitura che detiene con la grande industria dell'automotive e dell'elettrodomestico le sorti dello stabilimento di Taranto alla fine riguardano una buona parte del sistema delle imprese e il nostro Pil. Rimettere del tutto in carreggiata l'Ilva, dunque, rientra non solo nell'interesse delle aziende che sono subentrate nella gestione e i lavoratori coinvolti dai processi di riorganizzazione. L'obiettivo finora perseguito (e centrato) dagli ultimi governi è stato quello di evitare che Taranto capitolasse, che alla fine — come sembrava inevitabile — venisse chiusa per il combinato disposto di crisi societaria, problemi ambientali e interventi del Tribunale. Anche la gara che ha visto il successo della cordata guidata dal colosso ArcelorMittal, pur con tutti i ritardi che ha comportato, è servita

ad affermare la continuità dell'esperienza Ilva e la sua considerazione all'interno del sistema industriale italiano. Ricordo tutti questi passaggi solo per sottolineare come muovendosi sotto il segno di uno stringente pragmatismo e tenendo i nervi saldi sia stato possibile arrivare a questo punto. Non era affatto scontato e in tanti giocavano contro.

Lo stesso metodo «freddo» però va applicato adesso alla nuova fase che si è aperta e che si presenta con due scottanti punti interrogativi: la taglia produttiva dell'impianto pugliese e il numero dei dipendenti. Oggi Taranto a causa delle prescrizioni ambientali indicate dalla magistratura non può andare oltre i 6 milioni di tonnellate di acciaio prodotto. Sono attivi infatti solo i tre piccoli altoforni mentre il più grande, l'Afo 5, necessita di un processo di cosiddetto revamping che ha bisogno di almeno un anno e

mezzo per giungere a conclusione. Ora è corretto sostenere che per quella produzione (i 6 milioni) possono essere sufficienti 6 mila operai diretti ma restano fuori dal computo tutte le attività collaterali, quelle che vanno dalla manutenzione alla formazione e persino alla vigilanza. Tutti servizi che in un mega-impianto come Taranto richiedono estrema attenzione e perizia per evitare di lasciare sul campo una lunga scia di incidenti sul lavoro. È difficile dunque che queste lavorazioni indirette possano essere affidate a ditte



Peso: 1-2%,6-63%

esterne o magari a cooperative, è necessaria infatti una conoscenza della fabbrica che non può essere improvvisata. Se si applica quel metodo pragmatico di cui sopra si può certamente ragionare sulla possibilità di organizzare in maniera diversa il rapporto tra lavorazioni dirette e servizi, ma è difficile prescindere — anche volendo — dalle professionalità esistenti. Insomma lavorando per rispondere a queste domande c'è, strada facendo, anche la possibilità di ragionare sulla tenuta dei livelli occupazionali. Non si

può pensare che il prezzo da pagare al salvataggio dell'Ilva sia di nuovo la creazione di enormi sacche di cassa integrazione con durata decennale.

Il secondo punto che va analizzato a mente fredda riguarda il futuro dello stabilimento. Pensare che Taranto possa recuperare la sua efficienza e nel tempo accrescere la produzione previo il recupero dell'altoforno 5 non è affatto azzardato, né una formula di facile patriottismo siderurgico. È una prospettiva di politica industriale più che

sensata, permetterebbe di recuperare occupazione e di conseguenza se il piano industriale di ArcelorMittal la facesse propria contribuirebbe a creare la necessaria soluzione «fredda».

**Dario Di Vico**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Il nodo dei sussidi

### Il salvataggio dell'Ilva non può comportare enormi sacche di cassa integrazione

## Il rilancio

- Il rilancio dell'Ilva passa dalla cordata Am Investco, guidata dagli indiani di ArcelorMittal e comprendente anche il gruppo Marcegaglia e a tendere Intesa Sanpaolo

- Al momento sono attivi solo i tre piccoli altoforni dell'acciaiera pugliese, non il più grande, l'Afo5, che necessita di un piano di manutenzione per ripartire

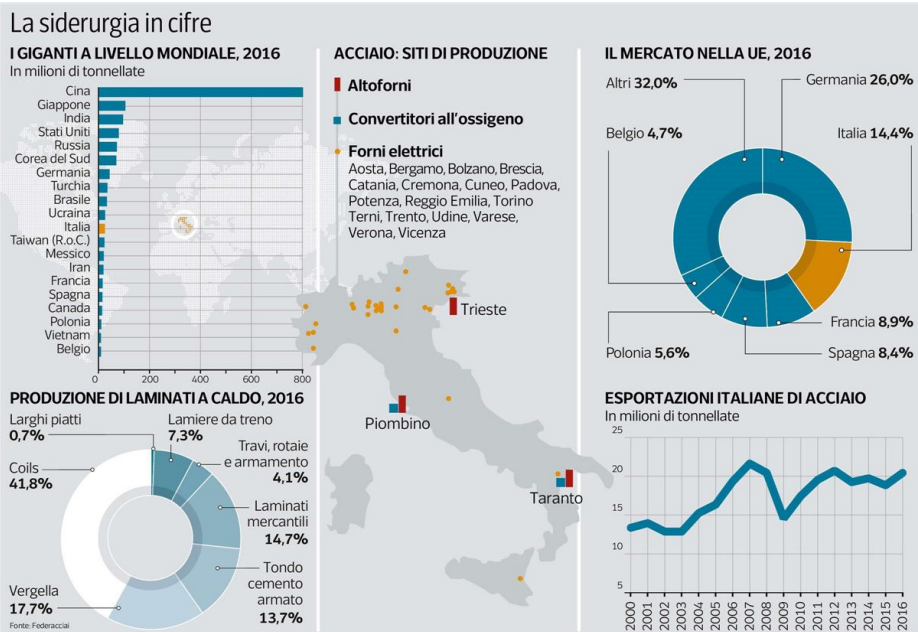
- A causa delle prescrizioni ambientali fissate dalla magistratura e dalle autorità competenti a Taranto non si può andare oltre i 6 milioni di tonnellate di acciaio prodotte all'anno

- I nuovi proprietari dell'Ilva sostengono che servono 10 mila addetti e 4 mila tagli

## Le parole

### LA NUOVA AIA

Per far ripartire lo stabilimento siderurgico di Taranto sono necessari importanti investimenti di riqualificazione ambientale. Nell'impianto e nelle zone limitrofe, come quella del quartiere Tamburi. Nel decreto predisposto dal governo che ha approvato la nuova Aia (autorizzazione di impatto ambientale) si certifica che «la produzione dello stabilimento di Taranto non potrà superare i 6 milioni di tonnellate all'anno di acciaio fino al completamento di tutti gli interventi previsti». Servono grossi investimenti per mettere tutto a norma. Molti sono finanziati dai soldi dei Riva, ex proprietari del sito siderurgico



# Landini: "La Cassa depositi e prestiti entri nella società come garanzia"

## Il segretario confederale Cgil: "Macron ha difeso il suo Paese. E noi?"

### Intervista

ROBERTO GIOVANNINI  
ROMA

**Maurizio Landini, segretario confederale Cgil: volete che Gentiloni imiti Macron bloccando la cessione Ilva a Mittal? «Noi diciamo che il piano che è stato presentato non è sostenibile. E siccome la trattativa per ora l'ha fatta il governo, il governo deve dire con chiarezza che non c'è solo una questione salariale. C'è anche una questione occupazionale, una di diritti, e c'è la necessità di investimenti industriali e ambientali che confermino la presenza dell'industria siderurgica in Italia. Al governo chiediamo di fare fino in fondo la sua parte. Di fare il governo. Come ha fatto Macron e come hanno fatto Germania e Stati Uniti, il governo deve difendere gli interessi del Paese. Che**

in questo momento sono anche avere un'industria siderurgica degna di questo nome».

**Cosa vi piace meno del piano? La mossa sull'articolo 18?**

«Vorrei chiarire che non conosciamo il dettaglio del piano, che non ci è stato mai consegnato formalmente. Ma se davvero l'obiettivo di questo gruppo è arrivare a regime a una produzione di 9,5 milioni di tonnellate, non si capisce perché dovrebbero esserci degli esuberanti. Secondo, è assolutamente inaccettabile l'idea per cui le persone dovrebbero lavorare di più, prendere meno ed essere licenziabili, addirittura firmando individualmente l'accettazione del peggioramento della loro condizione. Questo è al di fuori di ogni idea minima di relazioni sindacali».

**Si è proposto di riaprire il procedimento di vendita dell'Ilva e inserire Cassa Depositi e Prestiti nella compagine. Che ne pensa?**

«Dico di sì. A questo punto, sarebbe molto importante che Cdp entrasse nella società, anche come elemento di garanzia degli investimenti e di chiarezza sugli impegni. Sarebbe una scelta intelligente, anche a tempo: qui c'è un gruppo che ha di-

mostrato qualche problema di attendibilità. E stiamo parlando di un settore strategico come quello dell'acciaio, perché non c'è solo un problema Ilva, ma anche un problema Piombino e un problema Terni. Vorrei ricordare poi che Ilva non sono solo i 14mila metalmeccanici che lavorano alle dipendenze del gruppo: ci sono altrettanti lavoratori nell'indotto che lavorano con il contratto degli edili, del commercio, degli elettrici. Il sistema Ilva è un pezzo decisivo del sistema industriale del Paese, e da qui si deve partire. Se ci sono le condizioni, come sempre, noi siamo pronti a fare la nostra parte. Ma se qualcuno pensa che il ruolo del sindacato sia consegnare a un'impresa il saper fare dei lavoratori, riducendo diritti e salario, si sbaglia. Il governo deve giocare un ruolo incisivo e più diretto. E se non va bene Cdp, si indichi un altro organismo. L'importante è per questa via dare credibilità al piano industriale».

**Se non firmate l'accordo, si annulla l'operazione. Si rischia il fallimento...**

«Ripeto, non sappiamo cosa abbiano firmato commissari e azienda. Noi abbiamo chiesto

che l'accordo sia vincolante, e pensiamo che sia utile ad evitare molti pericoli. I componenti della cordata che ha fatto l'offerta vogliono davvero fare l'operazione, o piuttosto usare il marchio e il mercato Ilva ad altri fini? Non so se è così: certo siamo partiti male. Per questo serve un ruolo forte del governo. Noi vogliamo che in Italia si produca acciaio di qualità, senza inquinare e senza creare problemi di salute ai cittadini e a chi lavora».

**Ex Fiom  
Segretario  
nazionale  
dei me-  
talmeccanici  
dal 2010 al  
luglio scorso,  
ora è membro  
nazionale Cgil**



Se l'obiettivo è arrivare a produrre 9,5 milioni di tonnellate d'acciaio non si capisce come possano esserci esuberanti

**Maurizio Landini**  
Membro della segreteria nazionale della Cgil



Peso: 26%

## FMI E BANCA MONDIALE

# Il nuovo ruolo globale dell'Italia

di **Andrea Goldstein**

**D**opo anni da osservata speciale, l'Italia affronta gli Annual Meetings della Banca mondiale e del Fondo monetario internazionale (la cui 62a sessione si apre oggi a Washington) con maggiore serenità. Per la prima volta dal 2010, c'è uno scarto positivo significativo tra le previsioni Fmi per l'anno in corso pubblicate ad ottobre dell'anno precedente (in questo caso un misero +0,9%) e quelle più recenti (un ben più robusto 1,5% che potrebbe rivelarsi persino troppo cauto). In precedenza il World economic outlook certificava regolarmente un peggioramento: per esempio a ottobre 2011 prevedeva 0,3% per il 2012, che a

ottobre 2012 era diventato -2,3% (e al rendiconto sarebbe stato anche peggio). Poi c'è il *market sentiment*: al 1° ottobre lo spread rispetto al Bund decennale era di 165 punti, gestibile rispetto agli abissi in cui si trovava il Paese all'identica data nel 2011 (372) o nel 2012 (363). Chiaramente giocano cause molteplici, alcune delle quali portano a rivedere al rialzo anche le prospettive di crescita degli altri G7 (e sono più brillanti, con l'eccezione del Giappone).

Ma sarebbe ingeneroso nei confronti del Governo disconoscere che lo sguardo sull'Italia sta cambiando, sulla scorta della perseveranza delle riforme lungo il sentiero stretto caro a Pier Carlo Padoan.

Al di là della legittima soddisfazione che il lavoro intrapreso

negli ultimi anni inizia a produrre i suoi frutti, questa situazione permette all'Italia di esprimersi con autorevolezza sulle questioni più importanti in agenda quest'anno. Che sono essenzialmente cinque: rallentamento del commercio internazionale, declino della (crescita della) produttività, disuguaglianza di genere, crescita inclusiva e gestione del debito. In ciascun caso non è che l'Italia abbia tutte le risposte, anzi, ma sicuramente sta affrontando i temi con serietà e determinazione.

Il commercio è stato carburante importante della crescita negli anni di vacche apparentemente grasse che hanno preceduto la Grande Recessione e il suo rallentamento da allora

preoccupa.

Continua ► pagina 12

## Il nuovo ruolo «globale» dell'Italia

### FMI E BANCA MONDIALE di **Andrea Goldstein**

► Continua da pagina 1

**L**e cause sono in parte strutturali: la rapida parcelizzazione delle attività produttive che ha dato vita alle catene globali del valore ha esaurito il suo iniziale impatto dirompente (in altre parole, c'è un limite alle componenti di un iPhone o una macchina che possono essere concepiti in un luogo, prodotti in un altro e assemblati in un terzo). Ma ci sono anche fattori politici, di breve respiro ma che rischiano di tramutarsi in ostacoli permanenti alla globalizzazione. In Italia queste forze hanno per il momento attecchito meno che altrove, ma andrà ribadito che le iniziative per offrire a tutti l'opportunità di trarre beneficio dall'integrazione economica globale e dal progresso tecnologico non sono mai sufficienti.

La quadra del cerchio apertura-inclusione non può che venire dalla produttività, e a questo proposito l'ultima Relazione annuale di Bankitalia segnala con grande onestà che nel lungo periodo senza uno scatto di reni non si va da nessuna parte - cioè non si migliora il benessere degli italiani. Ma sfata le tesi di chi si ostina a sostenere che l'Italia sia la prossima Grecia, mostrando che l'andamento della produttività è «fortemente

differenziato tra comparti produttivi e imprese», con una dinamica robusta laddove le risorse vengono riallocate verso chi sa farne miglior uso. Non esiste quindi alternativa alle riforme che efficientino le parti del tessuto economico che stagnano, ovvero servizi non-finanziari (libere professioni e servizi pubblici locali) e aziende micro e piccole.

Banca e Fondo mostrano poi crescente attenzione alle questioni di genere. L'equazione è banale, e del resto sembrava intuirlo anche Adriano Celentano che aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e le remunerazioni sostiene l'economia e garantisce il



Peso: 1-7%, 12-13%

benessere individuale e collettivo. Da noi, sfortunatamente, la scarsa disponibilità di servizi di assistenza all'infanzia e la squilibrata suddivisione del carico di lavoro domestico e di cura concorrono a mantenere l'occupazione femminile ben al di sotto della media dei nostri partner Ocse e Ue. Ma ci sono anche delle zone di luce. In materia di presenza delle donne nei consigli di amministrazione, la legge Golfo-Mosca è un modello di riferimento a livello internazionale (come certificato dal recentissimo *The Pursuit of Gender Equality* dell'Ocse) e mostra come in determinate circostanze sia opportuna e probabilmente finanche indispensabile una forzatura normativa come le quote di genere.

Al di là delle misure puntuali di politica economica, la storia insegna che le istituzioni virtuose spargono i propri semi laddove l'humus sociale e culturale è pronto ad assorbirli. Edmund Phelps sostiene che l'American Dream sia consistito nell'aspirazione a farcela, ad «abbellire il proprio giardino», e non semplicemente ad arricchirsi. I ceti medi in Occidente, ma anche in molte economie emergenti, trovano arduo realizzare il proprio sogno - e ciò mina il contratto sociale e preoccupa le istituzioni di Bretton Woods - a causa degli ostacoli che si frappongono all'iniziativa, all'esplorazione e alla

creatività. L'esperienza italiana non incoraggia all'ottimismo: le resistenze si annidano ovunque perché il cambiamento può sgretolare rendite costruite con le relazioni e non con le competenze. Ma non per questo si possono lasciare soli i riformatori di fronte alle minacce più o meno velate di chi vorrebbe perpetuare lo status quo - come ha osservato Ignazio Visco, «l'illegalità, in tutte le sue forme, è fonte di ingiustizia, è causa di minor benessere economico».

Sarebbe un errore pensare che l'Italia sia ormai approdata nello Shangri-La di politiche monetarie accomodanti, fiscalità virtuosa e riforme strutturali che incoraggia la crescita e riassorbe la disoccupazione. Ma sicuramente è arrivato il momento di andare al di là della querelle sterile tra guffi *anciens* e sicofanti *modernes* e riconoscere che l'Italia ha di nuovo la credibilità per esprimersi sulla governance economica globale (ed europea, anche se la sede giusta per questo non è Washington). Anzi, visto che non abbiamo mai ospitato gli Annual Meetings, perché non candidarci a farlo nel 2021 - magari a Milano?

@ogoldsteinITA



Peso: 1-7%, 12-13%

## Scenari

# La competitività passa dagli ecosistemi

**In una fase di cambiamento in cui si guarda già oltre Industria 4.0 le imprese sono chiamate a innovare modelli operativi e di business**

di **Marco Morchio**

**P**erché limitarci a parlare di Industria 4.0? Ricerca, investimenti, strategie oggi vincenti, stanno già guardando oltre. Oltre il 4.0, all'x.0. Siamo nel pieno di una completa re-invenzione dell'industria che, sfruttando la rapidità dell'evoluzione tecnologica, propone un nuovo approccio, sfidante per le imprese.

Ogni giorno più di 7 miliardi di oggetti sono connessi tra loro e su internet, nei prossimi 3 anni secondo Gartner si arriverà a 20 miliardi. L'abilità delle imprese deve essere quella di comprendere a pieno le potenzialità del cambiamento in atto e di coglierne l'opportunità.

Industry 4.0 che va verso x.0 offre l'opportunità di evoluzione e cambiamento dei modelli operativi. Questi possono, oggi, essere "pensati" senza confini, siano essi geografici, di settore d'attività o di posizionamento sulla catena del valore. In questa logica, le aziende possono ridisegnare la loro filiera produttiva seguendo formule molto diverse dal passato. La connettività avanzata offre la possibilità di disintermediare i canali di distribuzione e di connettersi direttamente ai clienti finali, consentendo di creare modelli di business con un flusso maggiore di dati in entrata, una maggiore comprensione e quindi fidelizzazione dei clienti. Le imprese si trasformano da aziende di prodotto in società di "prodotto come servizio". Questa intimità con il cliente rende l'azienda più agile nello sviluppo del prodotto e nella sua innovazione, creando nuovi flussi di potenziali ricavi. Questo il cuore dell'Industry x.0, in grado di sbloccare nuovo valore. Valore non solo nella filiera produttiva in senso stretto, ma nel prodotto connesso ed intelligente e nell'esperienza che "fa vivere" al cliente: prodotti intelligenti per un'esperienza iper-personalizzata.

Questo si ripercuote sull'impresa e gli execu-

tive ne sono consapevoli. Secondo una ricerca Accenture, il 99% degli intervistati ha già inserito come alta priorità nella propria agenda il "leading to the new". La forza della rivoluzione digitale e tecnologica, applicata lungo tutta la catena del valore, permette alle imprese di evolvere nella propria visione strategica, nei piani di marketing e penetrazione nel mercato, nelle attività di R&S, nelle operation, sino al customer care. Ed ecco che reinventare il proprio modello di business, offrire prodotti iper-personalizzati e gestire il potere di dati e informazioni lungo la catena del valore, diventano le leve per emergere; mentre risorse, investimenti e nuove competenze (tecnologia digitale, software, analytics) sono gli abilitatori.

Oggi le aziende sembrano percepire l'opportunità dietro il cambiamento. Uno studio Accenture sulla digital readiness nel contesto italiano riporta che l'84% delle imprese prese in esame riconosce che il digital ha impatti su tutta la value chain e richiama iniziative digitali già nella propria visione strategica. L'attuale classe dirigente sa di dover sviluppare più rapidamente possibile nuove soluzioni e di dover migliorare la "customer satisfaction" acquisendo competenze non presenti all'interno delle proprie aziende, grazie alla partecipazione a un ecosistema digitale. Obiettivi chiari anche al Governo che ha collocato, in questa fase 2 del piano Impresa 4.0, competenza e lavoro come protagoniste e ha posto traguardi sfidanti legati alle infrastrutture per supportare la trasformazione digitale delle imprese (100% delle aziende italiane connesse ad almeno 30 Mbps e 50% ad almeno 100 Mbps entro il 2020).

Il problema che stiamo osservando è che molte imprese, pur avendo compreso il rischio dell'estinzione nel corso dei prossimi 2-3 anni (il 64% dei C-Level intervistati), non sono mature al punto tale da comprendere

come trasformare i propri prodotti in prodotti intelligenti, e guidare il cambiamento facendosi promotori della novità. I dati sono comunque incoraggianti: mostrano la volontà di operare e di adattarsi al nuovo contesto. Le aziende italiane stanno investendo parte dei loro ricavi su Industria 4.0. L'impegno profuso dalle imprese deve, però, essere integrato in un processo di trasformazione del modello operativo e del modello di business che permetta loro di cogliere appieno tutte le opportunità offerte dalle attuali tecnologie e dal panorama competitivo e collaborativo di Industry x.0, in direzione della "open innovation".

La ridefinizione di modelli operativi e filiere produttive deve seguire nuove logiche, dove la customer experience è il fulcro attorno al quale la flessibilità e la creatività sono in costante evoluzione in ottica di miglioramento continuo. Non esiste una ricetta magica, ma start-up, piccole e grandi imprese possono avere successo, anche col supporto di misure governative, nello sviluppare un modello più forte di imprenditorialità e innovazione e trovare il loro spazio e ruolo all'interno di ecosistemi più ampi. Nessuna azienda stand-alone sarà in grado di vincere in questo contesto competitivo. Il valore futuro sarà nella creazione degli ecosistemi; quindi a prescindere dalla tipologia di impresa, è cruciale rivedere la propria strategia, cambiando la natura della collaborazione all'interno e all'esterno dei confini aziendali. Le aziende che sviluppano con successo questa strategia diventano abili a scegliere la giusta combinazione di tecnologie e piattaforme digitali per progettare e sviluppare nuovi e personalizzati percorsi di esperienze per i propri clienti, rispondendo alla nuova domanda del mercato odierno.

L'autore è Accenture Strategy Lead  
Italia, Europa centrale, Grecia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**SOTTO LALENTE**

di **Luca De Biase**

*Nuova era tecnologica, nuova era per il lavoro*

**L**a nuova ondata innovativa contemporanea fa leva sulla convergenza di tecnologie e modelli architetturali emersi dalla digitalizzazione a trazione consumistica degli ultimi vent'anni, ma sembra destinata ad estendersi questa

volta soprattutto alla dimensione della produzione e del lavoro. Robotica, intelligenza artificiale, big data, cloud computing, internet delle cose, sensoristica, cybersecurity hanno avuto un'accelerazione straordinaria a causa della scalabilità dei processi e dei servizi avviati nello straordinario ecosistema internettiano, fisso e mobile, rivolti agli utilizzatori. Ora invadono la manifattura. E sfidano in modo ancora più radicale l'organizzazione sociale e culturale delle società occidentali.

Il primo fenomeno è la trasformazione del contributo dell'informatica in azienda. Da sistema di codificazione dei processi di gestione diventa parte integrante dell'intelligenza organizzativa. La logica delle piattaforme, che mettono in relazione più

direttamente la domanda e l'offerta, si applica alla produzione in quanto le macchine vengono organizzate in un'unica entità governata da un mega sistema informativo, capace di mettere a disposizione delle strutture commerciali ogni strumento atto a minimizzare i tempi di consegna e massimizzare la personalizzazione dei prodotti: le nuove macchine, dalla produzione additiva ai robot umanoidi, si inseriranno in questo processo rinnovato aggiungendo possibilità inesplorate di "customizzazione" efficiente. Ma la raccolta di enormi quantità di dati, attraverso le relazioni con il pubblico, i sensori installati nelle macchine, il feedback che si può raccogliere direttamente dalla collaborazione con clienti e fornitori, aggiunge a quelle piattaforme una forma di machine learning

come, come minimo, serve alla manutenzione predittiva (che consente di ridurre i costi per i fermi macchina), ma che può condurre a una sistemica pratica di efficientamento, attraverso l'analisi dei pattern di comportamento delle linee produttive e la generalizzazione delle migliori soluzioni, basata non soltanto sull'intuizione dei manager ma anche sul feedback empirico dei dati. Inoltre, la conoscenza approfondita della sensoristica e della cloud può accelerare l'innovazione di prodotto e l'introduzione negli oggetti di funzioni innovative che saranno immediatamente tradotte in prototipi pronti a cercare un feedback dal mercato. Una visione sintetica di tutto questo è offerta dal nuovo libro di Andrew McAfee ed Erik Brynjolfsson, "Machine, platform, crowd" (Norton, 2017).

**Continua ▶ pagina 22**

**Sotto la lente**

**Nuova era tecnologica, nuova era per il lavoro**

di **Luca De Biase**

▶ **Continua da pagina 21**

**S**e tutto questo non è pensato soltanto per l'efficienza e la riduzione dei costi ma anche per la crescita, allora la quantità di lavoro necessaria alla produzione non dovrebbe diminuire. Anzi, in Occidente potrebbe aumentare, anche attraverso il fenomeno già in parte visibile del reshoring. E a maggior ragione nei Paesi che, come l'Italia, hanno conquistato una condizione di leadership nella produzione ed esportazione di robot e sistemi per l'automazione industriale.

Non c'è dubbio però che la qualità dell'occupazione è destinata a cambiare. L'Ocse vede solo un 10% di mestieri a rischio di sparizione, ma almeno il 30% di mestieri destinati a una profonda trasformazione. Che

dovrebbe avvenire in risposta a una tendenza sintetizzata da Martin Ford, autore di "Il futuro senza lavoro" (Il Saggiatore, 2017): la fascia di posti di lavoro destinati a perdere valore o a essere sostituiti dalle macchine è quella che è definita da mansioni "prevedibili". Il che significa che le funzioni creative, quelle che partecipano alla progettazione costante del processo aziendale, quelle che sono orientate alle funzioni di controllo qualità e quelle che richiedono empatia o senso critico, sono destinate a crescere di importanza. Specialmente quando le persone uniscono queste soft skills a competenze specifiche sincronizzate con la domanda di mercato e a una sufficiente disponibilità a imparare per mantenere quelle competenze aggiornate. Il principale freno allo sviluppo del modello di industria 4.0 è la formazione dei collaboratori delle azien-

de, dice Gerhard Dambach, amministratore delegato della Robert Bosch in Italia.

Tutto questo dimostra che la strategia di digitalizzazione della produzione e del lavoro richiede un pensiero sistemico per funzionare. Gli incentivi decisi dal governo italiano per sostenere gli investimenti coerenti con questa tecnologia si sono rivelati preziosi per avviare una fase di ripresa della crescita italiana non basata soltanto sulle esportazioni ma anche sugli investimenti. Sarebbe sbagliato ritenere che quegli incentivi avvantaggino solo le imprese. Se generano investimenti e lavoro, se rilanciano la formazione e sostengono la collaborazione nella ricerca tra imprese e università, offrono una prospettiva di speranza anche alle famiglie dei giovani che nel rinnovato ecosistema dell'innovazione possono finalmente costruirsi un percorso di lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



STUDIO 129

**Il tocco umano.** Anche nelle fabbriche 4.0 come quella di Fiorano modenese di Marazzi Group (nella foto) i lavoratori mantengono un ruolo importante di direzione e controllo delle linee produttive

La buona pratica / Marazzi Group

# La rivoluzione industriale? È culturale

**P**er Marazzi Group (fra i leader del settore ceramico), l'innovazione di processo è sempre stata una costante. Ma negli ultimi tre anni c'è stata un'accelerazione, grazie agli investimenti hi-tech per 200 milioni di euro decisi dalla capogruppo americana Mohawk, prima negli impianti produttivi di Fiorano modenese, poi in quelli di Finale Emilia e infine in quelli di Sassuolo, quest'anno. Per accompagnare dal punto di vista organizzativo la produzione a ciclo continuo, resa più flessibile e più digitale dalle nuove tecnologie 4.0, la divisione risorse umane ha messo a punto un programma di change management all'avanguardia.

Il programma comprende, prima di tutto, azioni di riqualificazione delle competenze interne, fino a quelle degli operai di linea (già nel contratto di secondo livello del 2012 passati da "osservatori di processo" a "gestori di processo", con qualche autonomia decisionale in più). Inoltre si punta sulle nuove competenze sul mercato con l'assunzione di una trentina all'anno tra ingegneri e periti elettrotecnici, elettromeccanici, meccatroniche

(i più ricercati e introvabili) da impiegare nelle diverse aree, privilegiando i canali dell'alternanza scuola-lavoro e della dote scuola. Infine, con un inserimento strutturato dei neoassunti, il cosiddetto "onboarding", si favorisce fin da subito l'integrazione tra know-how aziendale e nuove energie e competenze provenienti dall'esterno.

Diciotto neoassunti hanno partecipato a diversi incontri tenuti dai capi di ogni divisione per conoscere meglio l'azienda, oltre che la propria area di inserimento, a conclusione dei quali era previsto un project work. Così, divisi in gruppi, i partecipanti hanno proposto tre progetti di micro-miglioramento per superare sacche di inefficienza, interventi ora in fase di implementazione. Il successo è stato tale che l'anno prossimo l'iniziativa sarà estesa ai colleghi europei. «Questi giovani sono brillanti e hanno una gran voglia di fare. Ci hanno dato spunti di miglioramento che noi non vedevamo. È veramente prezioso il loro contributo, che va comunque guidato da tutor per adattare alla realtà aziendale l'entusiasmo e le idee inno-

vative», commenta Luca Gatti, direttore risorse umane di Marazzi.

Queste azioni vanno sotto il cappello del Centro di formazione Pietro e Maria Marazzi, inaugurato nel 2011 a Sassuolo, con 8 aule e laboratori informatici. Il Centro è in grado di offrire simulazioni nella fabbrica modello di Casiglie (sempre a Sassuolo) e ha un catalogo di 840 corsi, per la metà sulla sicurezza e la psicologia della sicurezza, frequentati da oltre 4.000 persone nell'ultimo anno. L'impostazione della didattica, trasversale a ruoli, età e divisioni differenti, favorisce lo scambio tra generazioni, la conoscenza reciproca e il senso di appartenenza. La cultura della condivisione si concretizza anche nei programmi di "Learning share" su lingue e informatica, tenuti da colleghi esperti in gruppi di studio misti. «Anche questo è un modo per fare team building», conclude il direttore risorse umane, che quest'anno ha ritirato il premio Top employers nell'area Risorse umane. Perché la rivoluzione industriale 4.0 è innanzitutto organizzativa e culturale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA