

## CAPITALE UMANO

\*\*\*

# A Bologna il business model diventa Fico

di Max Bergami

**M**ercoledì si aprirà il sipario di Fico, il più grande parco tematico dedicato al cibo, con un occhio rivolto alla sostenibilità. Per capire cosa sia è necessario andarci, in quanto nessun racconto, foto o video può trasmettere l'esperienza di trovarsi in un luogo votato alla fusione di produzione, consumo e cultura. Fico Eatlyworld è associato al volto di Oscar Farinetti, il campione nazionale del cibo made in Italy proiettato all'estero, ma se la sovrapposizione tra Eatly e Fico è molto elevata nelle percezioni dell'opinione pubblica, gli attori protagonisti sono più numerosi e il modello di business è la prosecuzione naturale degli Eatly precedenti.

Il progetto nasce nel 2012, su iniziativa del nuovo management del Caab che eredita un mercato agroalimentare in difficoltà, soprattutto per il sovradimensionamento della struttura concepita negli Anni Novanta, quando la fiducia nella crescita era sconfinata. Segrè e Bonfiglioli (presidente e direttore generale del Caab) devono aver pensato che quel business non fosse sostenibile perché dopo pochi mesi, con l'accordo del sindaco Merola, decidono di lavorare con Farinetti alla realizzazione di una "Cittadella del cibo e della sostenibilità"; sembra che a Farinetti questo progetto piacesse tanto da definirlo "Fico" (Fabbrica Italiana Contadina). A quel punto, per andare oltre l'idea, era necessario rispondere a tre vincoli: la disponibilità finanziaria, le autorizzazioni amministrative e

la liberazione degli spazi ancora occupati dal mercato ortofrutticolo. I promotori del progetto intuiscono che il rischio principale sarebbe stato rimanere ostaggi dei tempi necessari alle decisioni di pubblica amministrazione, investitori istituzionali, partner industriali e vari stakeholder. La decisione che si è dimostrata strategicamente vincente è stata quella di vincolare tutto il progetto a tempi incalzanti, scadenze autodefinite, al fine di imporre un ritmo alle decisioni. Dopo aver scelto il partner Eatly, viene individuato il veicolo finanziario (un fondo immobiliare chiuso e riservato a investitori qualificati, disponibili a investire non meno di un milione di Euro), mentre le istituzioni si impegnano a pronunciarsi in tempi certi sulle autorizzazioni amministrative. Quando viene individuata una SGR, con un bando pubblico al fine di garantire la trasparenza, è trascorso solo un anno da quando il management di Caab ha incontrato Farinetti.

Dopo l'ideazione e la costruzione dell'operazione, si entra nella fase di definizione della governance basata su 3 pilastri: la cassaforte (Fondo PAI gestito da Prelios SGR), la gestione (Eatlyworld, una newco fondata da Eatly, Coop Alleanza e Coop Reno, guidata da Tiziana Primori, una matematica con un passato nella logistica di Iveco e nel management del mondo cooperativo) e la cultura (Fondazione Fico, costituita da alcune delle Casse Previdenziali private che hanno investi-

to in Fico e collegata al mondo accademico).

Contemporaneamente parte la fase di realizzazione: dopo soli 6 mesi utilizzati per raccogliere le risorse finanziarie rese disponibili da una corralità di investitori (guidati dalle istituzioni economiche bolognesi), si decide di concedersi altri 6 mesi per la progettazione esecutiva, ottenendo nel frattempo le autorizzazioni amministrative. Un aspetto non banale era anche la costruzione di un nuovo mercato ortofrutticolo più efficiente e più sostenibile; in 15 mesi viene realizzata e avviata Nam (Nuova Area Mercatale): 50 mila mq, di cui 10 mila destinati a celle frigo a basso impatto energetico, il tutto alimentato dal più grande impianto fotovoltaico d'Europa, con una potenza installata di oltre 15 milioni di Kwh.

Siamo a inizio 2016 e la palla passa a Eatlyworld che in 18 mesi trasforma l'immobile e popola Fico. Il resto è cronaca: 40 fabbriche, i 43 ristoranti e altre attività gestite da imprenditori autonomi, perché Fico si configura come un grande hub di imprenditorialità diffusa, di cui Eatlyworld è il regista, ma in cui si giocano la partita 120 imprese, con la creazione di circa mille posti di lavoro diretti e altri 3 mila nell'indotto.

La storia è un caso da manuale di project management, se-



Peso: 18%



condo alcuni gestito con tempi record per la pluralità di interessi coinvolti, anche se si capisce cosa ci sarebbe di male, se una città in cui nel Medioevo ogni famiglia aveva una torre sta imparando a fare squadra. Il modello di business è molto interessante perché è costruito sulla complementarità tra il Fondo che ha investito 120 milioni, Eatalyworld che porta competenze e marchio, istituzioni che riescono a valorizzare un bene pubblico con ricadute positive per la collettività e Fondazione che intende portare competenza scientifica co-

niugata al know how delle professioni che fanno riferimento alla casse previdenziali che hanno investito.

Ora è il momento della verità: se il progetto resterà fedele alla sua missione, centrando l'obiettivo di portare a Fico tra i 4 e i 6 milioni di visitatori all'anno, senza snaturare l'identità di una città che non è solo cibo, raggiungendo i target di redditività per tutti gli operatori, trascinando il turismo della regione e offrendo opportunità educative a bambini e ragazzi, allora questo sarà un grande caso di successo che finirà nei libri di

testo delle business school di tutto il mondo.

Molti se, ma senza sfide ambiziose, non si realizzano risultati significativi. L'Emilia Romagna ha ricominciato a pensare in grande in molti settori e, in un Paese in difficoltà, questa è l'unica possibilità di salvezza.

*\*Bologna Business School,  
Università di Bologna*

**ORIGINALITÀ**

Fico Eatalyworld si basa su un modello di governance e di business unico nel suo genere

**I PROSSIMI PASSI**

Gli obiettivi reddituali, culturali e di integrazione con la città sono le vere sfide aperte



Peso: 18%



## CONFINDUSTRIA

### L'esordio al parco della prima Borsa del turismo industriale

**LA PRIMA** edizione della Borsa del turismo industriale troverà casa a Fico. Confindustria Emilia, infatti, che raccoglie gli industriali delle province di Bologna, Modena e Ferrara ha scelto il parco agroalimentare che apre i battenti il prossimo 15 novembre per il primo appuntamento di settore che fa incontrare tour operator, agenzie di viaggio, strutture ricettive, musei e imprese. Obiettivo, proporre una nuova modalità di fruizione delle destinazioni turistiche territoriali. L'evento si terrà dal 18 al 21 novembre, per favorire la riscoperta e la valorizzazione degli impianti industriali e dei prodotti che

hanno fatto la ricchezza del Paese. I desk promozionali degli espositori all'interno di Fico saranno aperti al pubblico il 19 e il 20 novembre, mentre i 'seller' prenderanno parte al workshop previsto lunedì 20 dalle 9.30 all'interno del centro congressi di Fico. I 'buyer' ospiti parteciperanno invece all'evento dal pomeriggio di sabato 18 novembre a martedì 21 novembre.

**ALBERTO VACCHI**, presidente di Confindustria Emilia Area Centro, ieri ha promosso a pieno voti Fico. «Sarà assolutamente un volano per la nostra economia – ha detto a margine del

convegno dei Centristi al Carlton -. C'era grande attesa e credo sia un'iniziativa molto importante, la Fabbrica Italiana Contadina centra gli obiettivi prefissati. Tornerò a visitarla il 14 e il 15 novembre».



Alberto Vacchi



Peso: 18%





**ANDREA CORNETTI  
DIRETTORE DI PRELIOS SGR**

# «Cosa ha convinto gli investitori? La bontà del progetto e la sua utilità culturale»

**ANDREA Cornetti, direttore generale di Prelios Sgr, cosa pensò nel 2014, quando decideste di candidarvi alla gestione del Fondo Pai, la 'cassaforte' di Fico?**

«Fico ci sembrò da subito un progetto molto differente da quelli con cui eravamo abituati a lavorare. Ma proprio per questo ci siamo incuriositi. Ovviamente avevamo intravisto delle potenzialità finanziarie in questo progetto. Ma si trattava di una piccola parte di quelle peculiarità che il progetto ha

## L'ORGOGGIO

**«I tempi così stretti con cui è nato tutto dimostrano che l'Italia ha ancora carte da giocare»**

poi rivelato giorno per giorno da quel momento in poi».

**A voi è toccata una parte complessa: trovare investitori e convincerli a partecipare a questo progetto. Perlopiù in tempi strettissimi.**

«Il primo nucleo di investitori, in realtà, arrivava già in dote con il progetto, ed è in gran parte riconducibile al territorio bolognese. Una base di partenza fondamentale con la quale siamo partiti poi alla conquista di investitori provenienti da tutta Italia. Un percorso che non è ancora finito».

**Come li ha convinti?**

«Molti hanno visto nel progetto Fico due elementi ben diffe-

renti. Il primo è ovviamente la possibilità di un ritorno economico, ed è ciò che tutti cercano da un buon affare. Ma il secondo è un ritorno di tipo differente: culturale, sociale, direi scientifico. La possibilità, ovvero, di contribuire alla nascita e allo sviluppo di un luogo che potesse costituire un volano per molte imprese italiane e che potesse contribuire alla diffusione della cultura agroalimentare italiana, della dieta mediterranea, dell'adozione di uno stile di vita sano».

**Il vostro lavoro si ferma qui?**

«È appena cominciato, piuttosto. Poiché a noi tocca gestire il Fondo Pai per far sì che si sviluppi e prosperi negli anni, così che rimanga negli anni un buon investimento».

**Cosa si aspetta di buono da questo parco?**

«Il mio giudizio è di parte, perché ho visto nascere Fico in questi anni e non ho potuto non appassionarmi a questo progetto. Ma se devo parlare da un punto di vista professionale più che emotivo, a convincermi tuttora è la partecipazione di tanti investitori e di tanti protagonisti, tra aziende, fornitori, professionisti, studiosi, istituzioni pubbliche, tour operator, giornalisti. Un entusiasmo pervasivo che denota l'alta percezione che si ha di questo progetto su moltissimi livelli differenti».

**Di cosa va fiero?**

«Dei tempi strettissimi con cui è stato realizzato un progetto così bello e complesso. Piccola dimostrazione di come questa nostra bistrattata Italia sappia ancora esprimere professionalità altissime e per molti versi uniche».





IL PARCO LA UIL: NAVETTA INADEGUATA

## Fico, prima grana «Dopo la chiusura addetti senza bus»

Arriva la prima grana per Fico: i trasporti insufficienti. «I bus di linea che servono l'area del Caab, ovvero il 35 e il 55, si fermano lontano dal parco, e soprattutto di sera e nel fine settimana non sono in servizio, creando da subito difficoltà per i dipendenti di Fico e a breve anche ai visitatori, costretti a prendere le navette private o a usare la macchina». La denuncia è della Uiltrasporti a cui si affianca Filt-Cgil: «Ci aspettiamo un miglioramento dei servizi».

a pagina 7 **Giordano**

# «Niente bus per chi esce di notte» I sindacati e la prima grana per Fico

### Vacchi, presidente di Confindustria Emilia: «Speriamo sia un volano per l'economia»

«C'è attesa per Fico, credo sia una grande opportunità per la regione e la città, colpisce l'obiettivo ambizioso che si sta inseguendo e speriamo si tratti di un volano per l'economia». Se da una parte arrivano i complimenti del presidente di Confindustria Emilia, Alberto Vacchi, dall'altra il parco agroalimentare che inaugurerà mercoledì inizia già a registrare le prime critiche per i servizi offerti. A sollevare il caso sono i sindacati dei trasporti, che evidenziano la preoccupazione per il trasporto pubblico locale messo a disposizione della struttura e i conseguenti disagi per i lavoratori di Eataly World, turisti e visitatori bolognesi.

Ad aprire le danze è la Uiltrasporti, che in una nota ha espresso una posizione dura su quanto è stato verificabile sul campo in questi giorni nei quali i lavoratori di Fico hanno iniziato a frequentare quotidianamente via Canali. «I bus di linea che servono l'area del Caab,

ovvero il 35 e il 55, si fermano lontano dal parco, e soprattutto di sera e nel fine settimana non sono in servizio, creando da subito difficoltà per i dipendenti di Fico e a breve anche ai visitatori, costretti a prendere le navette private o a usare la macchina — spiega Max Colonna di Uiltrasporti —. Dal pomeriggio del sabato al lunedì mattina le due linee non circolano e di sera sono presenti fino alle 20-20,30, ma Fico chiude a mezzanotte».

Non è un caso se nel sito della «Disneyworld del cibo» le due linee non vengano nemmeno menzionate, ma sono invece ampiamente pubblicizzate le navette stazione-fiera-Fico, che a partire dal loro annuncio hanno suscitato più di qualche perplessità: corsa singola 5 euro, andata e ritorno in giornata 7 euro e frequenza di 20-30 minuti. «Quello è un servizio complementare pensato per i turisti, non l'unico presente per raggiungere Fico»,

era stata la difesa di Comune e Tper. A preoccupare la Uiltrasporti sono i costi richiesti ai lavoratori per abbonarsi alla navetta, a questo punto l'unico mezzo sempre disponibile. «Un abbonamento mensile costa 50 euro, ma non è cumulabile con quello Tper — aggiunge Colonna —. E un annuale cumulabile ne costa 750. Da giorni sono iniziate le segnalazioni di chi usa il bus per andare e tornare dal lavoro. Chiediamo che la situazione venga affrontata, prima di minare il successo del progetto». Valeria Mascoli, segretario della Filt-Cgil Bologna, condivide gran parte di queste osservazioni e aggiunge di «auspicare un miglioramento dei servizi offerti ai lavoratori di Fico all'interno di accordi che in questi mesi avevano puntato a



Peso: 1-5%,7-38%



tutelarli».

Nelle settimane scorse anche i vigili del fuoco della Cgil avevano chiesto chiarimenti sul piano di evacuazione della struttura. Ovviamente la preoccupazione delle sigle dei trasporti è anche quella di vedere la mobilità dell'area in tilt, con pesanti ripercussioni sui bus bolognesi e gli autisti. E a quanto sembra in questi giorni

tra i dipendenti del parco agro-alimentare, se sprovvisti di un mezzo privato, la domanda più frequente con i colleghi è stata: «Mi puoi dare un passaggio?».

**Mauro Giordano**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### **Il nodo collegamenti**

«Il 35 e il 55 fermano lontano e dal sabato pomeriggio al lunedì mattina non circolano»

### **Verso il 15**

● Il 15 novembre apre al pubblico Fico Eataly World che sarà il più grande parco tematico dedicato al cibo in Italia

● All'inaugurazione sarà presente il premier Paolo Gentiloni

● L'obiettivo, ambizioso, è portare fino a sei milioni di visitatori all'anno una volta a regime

● Dall'aeroporto si arriva a Fico con la linea Blq, dalla stazione con la navetta Ficobus. Altrimenti ci sono i bus di linea 35 e 55



Peso: 1-5%,7-38%

**Trasporto pubblico locale.** Il prossimo 4 dicembre sarà firmato un maxi-accordo tra governo, enti locali e aziende per riunire in un unico perimetro ferro-gomma

# In Emilia-Romagna un piano da 1,4 miliardi

EMILIA ROMAGNA



**Ilaria Vesentini**

BOLOGNA

È stata la prima regione in Italia a indire una gara pubblica europea per l'affidamento del servizio ferroviario (la gara del ferro vinta nel 2015 da Trenitalia assieme a Tper, l'azienda pubblica di trasporto passeggeri di Bologna e Ferrara) e sarà la prima regione in cui, dal 2019, circoleranno 86 nuovi treni elettrici all'avanguardia Pop e Rock presentati un mese fa, a Bologna, dal ministro dei Trasporti, Graziano Delrio. Ora l'Emilia-Romagna, si prepara a firmare - e lo farà il prossimo 4 dicembre assieme al ministro - un "Patto per il trasporto pubblico locale dell'Emilia-Romagna" che

non ha precedenti.

L'accordo unisce in un unico perimetro ferro e gomma e sarà sottoscritto da Regione, Province, Comuni capoluogo, tutte le aziende di trasporto pubblico, i privati in appalto, le agenzie per la mobilità e i sindacati. «L'obiettivo è arrivare a una regia unica condivisa e coordinata della mobilità collettiva, con una sola holding regionale di tariffazione - spiega l'assessore regionale ai Trasporti, Raffaele Donini -. La strategia non riguarda solo i servizi ai cittadini ma anche la sostenibilità ambientale e la politica industriale del nostro territorio. Abbiamo messo in pista 1,4 miliardi di euro di investimenti per la cura del ferro e della gomma, risorse che genereranno nuova occupazione e sviluppo».

Oggi il trasporto pubblico su bi-

nari e su asfalto è una "industria" che vale lungo la via Emilia più di 7 mila addetti diretti e 650 milioni di fatturato, con oltre un milione di clienti (passeggeri) al giorno. «La gara del ferro è solo il primo tempo di una partita che stiamo giocando d'anticipo seguendo le nuove regole Ue», aggiunge Donini, rimarcando il fatto che non un ricorso è stato fatto contro il bando ferroviario (caso raro nel Paese) e che i dati indicano già un aumento dell'utilizzo dei mezzi pubblici in regione, verso il traguardo al 2020 di accrescere del 20% il trasporto ferroviario e del 10% quello su gomma (rispetto al 2014). Ad accelerare l'iter sarà la fusione, dal 1° gennaio 2019, delle quattro agenzie di trasporto su gomma (Tper, Seta, Start e su Parma sono in lizza Tepe e Busitalia dopo un ricorso al Tar), che confluiranno in un'unica hol-

ding da 450 milioni di fatturato e 4.500 addetti, la terza per dimensioni in Italia dopo Atm e Atac.

Il rinnovo del parco mezzi (entro due anni saranno sostituiti tutti i 130 treni regionali, 750 milioni di spesa, ed entro il 2020 anche il 20% della flotta su gomma, altri 160 milioni di euro) è dunque solo il primo ingrediente della ricetta di Aldo Moro per il trasporto pubblico. Altri investimenti sono previsti per potenziare e digitalizzare i servizi su ferro e gomma, con l'arrivo di un unico abbonamento per i 36 mila studenti e lavoratori pendolari, con un risparmio medio annuo di 180 euro a testa. E altri 10 milioni sono stati stanziati sei mesi fa dalla legge sulle ciclovie regionali per la mobilità green a due ruote, tra nuove piste, parcheggi attrezzati e velostazioni.

## I NUMERI

**1,4 miliardi**

**Il piano di investimenti**

L'Emilia-Romagna punta sul potenziamento del Tpl, non solo attraverso il rinnovo del parco mezzi, ma con nuovi servizi hi-tech, mobilità sostenibile e un'unica holding alla regia

**180 euro**

**Il risparmio per un pendolare**

Grazie all'integrazione tariffaria tra treni e bus ogni studente e lavoratore viaggerà in regione con un solo abbonamento

## LOTTA ALL'AUTO PRIVATA

L'obiettivo, entro il 2020, è di accrescere l'utilizzo del mezzo ferroviario del 20% rispetto al 2014 e quello stradale del 10%



Peso: 12%





Politica La convention centrista con Casini e Padoan. Il governatore emiliano: «Il Pd non può fare da solo»

# Galletti-dem, prove di intesa

Il ministro: io sindaco? A disposizione della città. Bonaccini: alleati per le Politiche

Alla convention dei Centristi per l'Europa, il ministro dell'Ambiente Gian Luca Galletti non si nasconde e rispetto a una sua futura candidatura a sindaco dice: «Sono a disposizione della città». Ad appoggiarlo, seppur con una battuta, il leader del movimento centrista Pier Ferdinando Casini: «È giovane, fa bene a mettersi a disposizione».

La convention di Casini (tra gli ospiti anche il ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan) serve a lanciare il ruolo dei moderati in vista

delle elezioni. «Quelli veri — dice — non possono stare con Grillo e Salvini». Casini trova buona sponda nel governatore Stefano Bonaccini. «Serve una coalizione. Il Pd non può fare da solo».

a pagina 2 **Persichella**

## Politiche, i centristi: asse con il Pd Galletti sindaco? «A disposizione»

Casini e i suoi lanciano l'intesa con i democratici. Bonaccini: «Sì a un centrosinistra moderato»

«Sono e resterò a disposizione della città». È ancora troppo presto per parlare di candidature, mancando quattro anni alle prossime elezioni Amministrative. Lo sa bene il ministro per l'Ambiente Gianluca Galletti che però non vuole nascondere il suo più grande sogno politico: diventare sindaco di Bologna.

L'occasione per riconfermare la sua aspirazione è la convention dei Centristi per l'Europa. Il movimento dei moderati, guidato dall'ex presidente della Camera Pierferdinando Casini e dallo stesso Galletti, si è ritrovato al Royal Hotel Carlton in vista delle elezioni politiche di primavera, la prima vera grande sfida dei due politici bolognesi che puntano a rappresentare il centro in una futura (nonché ipotetica allo stato attuale) coalizione di centrosinistra guidata dal Pd. «I moderati centristi tutto possono fare in questo Paese, eccetto che, per salvare qualche posto, andare in un'alleanza con Grillo e Salvini», mette in guardia Casini.

Sulla stessa lunghezza d'onda il ministro dell'Ambiente, che prima di partecipare a un

dibattito con il ministro dell'Economia Pier Carlo Padoan e il presidente di Confindustria Emilia Alberto Vacchi, avverte: «Credo che questo sistema elettorale imponga una coalizione. Poi coalizione è una cosa, accozzaglia è un'altra. Se si tratta di una coalizione basata su programmi precisi, non vedo ostacoli. Noi le idee ce le abbiamo chiare».

L'asse con il Pd di Renzi non è quindi in discussione. I centristi, tutt'oggi al governo con il premier Paolo Gentiloni, rivendicano le politiche degli ultimi cinque anni e non hanno rimpianti della stagione passata che li vedeva al fianco di Silvio Berlusconi e della Lega Nord. Un sentimento che il Pd ricambia nella persona del governatore dell'Emilia-Romagna Stefano Bonaccini passato al convegno per un saluto politicamente di rilievo. In rappresentanza del Pd nazionale c'è anche Ernesto Carboni della segreteria di Renzi, e poi in prima fila gli imprenditori Marino Golinelli e Gaetano Maccaferri, il direttore di Ascom Giancarlo Tonelli e quello dell'Ance Carmine Preziosi, oltre ad alcune facce no-

te della stagione del sindaco Giorgio Guazzaloca (di cui Galletti fu assessore al Bilancio) come Giovanni Salizzoni e Stefano Aldrovandi.

Il Pd, ribadisce il presidente dell'Emilia-Romagna, «non può pensarsi isolato da solo contro il resto del mondo» e quindi deve lavorare in tempi stretti a una coalizione con le «forze moderate e le forze di sinistra con cultura di governo che hanno voglia di costruire un centrosinistra competitivo con la destra e il Movimento 5 Stelle». Questa è la strada che l'Emilia-Romagna indica al Pd nazionale, sottolinea Bonaccini che questo modello lo pratica da alcuni anni in Viale Aldo Moro. Anche perché «non mi pare che ci siano grandi alternative». È chiaro che se questa





coalizione dovesse poi risultare vincente, e a quel punto il rapporto tra dem e centristi consolidarsi anche negli anni a venire, pure il discorso sul futuro di Bologna assumerebbe un'altra forma. E il nome di Galletti molto più che una suggestione. Per ora a prevalere è la cautela. «Abbiamo un'amministrazione che è stata eletta nel 2016 e le prossime elezioni sono nel 2021 — ricorda il ministro dell'Ambiente —. Io non so cosa farò da grande nei prossimi anni, c'è un'elezione in mezzo, quello che vi posso dire è che il mio impe-

gno per Bologna, così com'è stato da ministro, resta e resterà a disposizione di questa città». A muoversi con accortezza è anche Casini: «Galletti è giovane. È un bene che sia a disposizione». Così come lo stesso Bonaccini: «Quelli col ministro sono stati anni di relazioni istituzionali molto importanti, ma starei al merito delle cose che dobbiamo fare nelle prossime settimane nei prossimi mesi». D'altronde, osserva il governatore, «siamo tutti a disposizione».

**Beppe Persichella**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Galletti**  
Quello che oggi posso dire è che il mio impegno per Bologna resta a disposizione e di questa città

**Casini**  
I moderati centristi tutto possono fare eccetto che andare in un'alleanza con Grillo o Salvini



**Protagonisti**

Il ministro dell'ambiente Gianluca Galletti e, a destra, Pier Ferdinando Casini e il ministro dell'Economia, Pier Carlo Padoan



Peso: 1-11%,2-57%

## ARTONI TRASPORTI

# La Regione batte cassa e chiede 3.768 euro

► REGGIO EMILIA

La Regione batte cassa e prova a recuperare i soldi sia dalla Air Romagna, in fallimento, già gestore dell'aeroporto di Forlì, sia dalla Artoni Trasporti di Reggio Emilia, in amministrazione straordinaria dopo la crisi dei mesi scorsi. Il 5 ottobre gli uffici giuridici del settore ambiente della Regione hanno chiesto di procedere al recupero del credito vantato da viale Aldo Moro nei confronti di Air Romagna, ex gestore del Ridolfi, per mancato versamento dei canoni per occupazione di aree del demanio idrico relativo al 2017. La Regione ora ha «l'urgente necessità di procedere all'insinuazione nello stato passivo del fallimento, per il recupero del credito vantato» nei confronti della società. Allo stesso modo, in agosto lo stesso ufficio giuridico del settore ambiente aveva chiesto di procedere al recupero dei crediti vantati dalla Regione questa volta nei confronti della Artoni Trasporti di Reggio Emilia. Si tratta in questo caso di un pregresso di cinque anni sul pagamento dei canoni di concessione per prelievo sotterraneo di acqua pubblica. Per Air Romagna la Regione è in credito di 1.027 euro, rispetto alla Artoni la cifra è di 3.768 euro.



UNIONCAMERE

## “Promozione Export e internazionalizzazione”

Opportunità concrete alle imprese del territorio per rafforzare la loro presenza sui mercati internazionali e sostenere la competitività del sistema produttivo locale.

A offrirle è il progetto del sistema camerale dell'Emilia-Romagna di “Promozione export e internazionalizzazione intelligente” approvato dal Mi.S.E. per il triennio 2017-2019 e condiviso dalla Regione, che prevede la concessione di contributi alle imprese nell'ambito di un apposito bando regionale.

Sono oltre 547 mila euro i fondi che le Camere di commercio destinano per la prima annualità a tale scopo, fondi che la Regione Emilia-Romagna è impegnata a integrare con risorse proprie.

Ci sono ancora dieci giorni di tempo per presentare domanda. Scade infatti lunedì 20 novembre il termine per poter aderire a diverse tipologie di iniziative: progetti di sistema definiti per Paesc/settore, attività di incoming e b2b e progetti di internazionalizzazione realizzati direttamente dalle imprese regionali.

Sono queste le tre linee di intervento oggetto del bando regionale per la concessione di contributi a progetti di promozione export e di internazionalizzazione al quale possono accedere tutte le imprese e le reti formali di imprese (L. 33/2009) con sede legale e unità operativa in Emilia-Romagna, ad esclusione delle imprese agricole.





# Festa per il ponte della rinascita «Un'opera straordinaria»

*Collega Bomporto e Ravarino. Inaugurazione con istituzioni e studenti*



Il taglio del nastro del nuovo ponte alla presenza delle istituzioni e degli alunni delle scuole

**- BOMPORTO -**  
**CULMINA** in un grande applauso, prima del taglio del nastro, la memorabile giornata dell'11 novembre 2017, festa di San Martino. E' il sindaco di Bomporto Alberto Borghi a chiederlo alle comunità di Bomporto e Ravarino, agli alunni delle medie accompagnati dalla prof Maria Cristina Bonuzzi, riuniti ai piedi della nuova infrastruttura. «Ragazzi, forza, un grande applauso allo staff provinciale, alla Regione, agli operai, ai tecnici. E' merito loro se oggi abbiamo il nuovo Ponte». Il clima è di festa. Il presidente della Provincia Gian Carlo Muzzarelli ricorda ai ragazzi «che San Martino, militare, vescovo, monaco, ha donato il suo mantello: un gesto importante, un messaggio sempre attuale». Il presidente sottolinea che «l'impegno è stato mantenuto, il ponte che collega Bomporto e Ravarino è il simbolo della ricostruzione. Il ponte unisce due comunità, è la sfida del futuro per superare la crisi, per guardare allo sviluppo dell'economia e dell'occupazione. Grazie ai sindaci di Bomporto e Ravarino, Alberto Borghi e Maurizia Rebecchi, grazie a tutti i tecnici della



Provincia e alle nuove tecniche ingegneristiche. Grazie alla Regione». Prima della cerimonia Muzzarelli ha voluto sottolineare l'impegno continuo sul fronte delle opere per la messa in sicurezza dei fiumi, dopo l'alluvione di gennaio 2014. La parola è poi passata ai ragazzi delle medie, tra i protagonisti della giornata, 'pendolari' tra i disagi da quando, dopo la chiusura del vecchio ponte, il pulmino che trasportava gli studenti di Ravarino alla scuola media di Bomporto ha dovuto allungare il percorso passando dal ponte di Cam-



**E' costato  
4 milioni**

Il ponte, realizzato da A&C, a campata unica di 80 metri, due archi di altezza di 12 metri e una carreggiata larga 14, è costato oltre 4 milioni, finanziati dalla Regione con le ordinanze post-sisma. Martedì verrà completamente smantellato il ponte vecchio

posanto. Gli alunni Lorenzo Borghi, Alex Sula, Andrea Malaguti, Alessandro Garagnani hanno letto i loro componimenti sul Ponte. «Ora - hanno precisato - faremo più in fretta a raggiungere la scuola». Per il presidente della Regione Stefano Bonaccini si tratta di «un'opera straordinaria, impensabile. Dopo i due terremoti di maggio 2012 promettemmo che nessuno sarebbe rimasto solo, e che avremmo ricostruito le nostre terre pezzo dopo pezzo. Oggi è la dimostrazione del lavoro che va avanti. Qua con noi ci sono il senatore Vaccari e l'onorevole Baruffi che continuano l'impegno per queste terre. Nella prossima legge di stabilità chiederanno l'impegno del governo di 350 milioni per le opere pubbliche». Assicura inoltre che «anche Ravarino avrà la sua scuola». I parroci di Ravarino, don Mattia, e di Bomporto, don Francesco, hanno benedetto la struttura, «sospesa tra cielo e terra, come Gesù, mediatore tra Dio e gli uomini». Il vecchio ponte verrà demolito martedì ma saranno conservati i vari cubetti di cemento; il Comune di Bomporto li venderà e il ricavato andrà in beneficenza.  
v.bru.



SAN DONNINO

# «Complanarina: così non va»

## Associazione La Busa: «Devastante su case e Villa Lonardi»

Venerdì è arrivato il via libera del Consiglio dei ministri alla realizzazione della complanarina fino al casello di Modena Sud, nonostante i veti della Soprintendenza. Ieri mattina immediata la mobilitazione dei residenti e titolari delle attività di San Donnino che chiedono di modificare il tracciato per salvare case e Villa Lonardi.



■ APAG.11 Villa Lonardi

# «Sì alla Complanarina ma questo progetto va subito cambiato»

San Donnino: residenti e attività della zona di via Medicine «L'impatto sarà devastante, salvate Villa Lonardi e le case»

di Stefano Luppi

Gli abitanti del borgo San Donnino - La Busa, a metà tra i territori di Modena e Spilamberto e a un passo dal casello di Modena Sud, scendono in piazza contro la decisione del Consiglio dei ministri di dare il via libera alla nascita della ormai nota "complanarina". La strada, di cui si parla da anni, collegherà la tangenziale di Modena all'altezza dello svincolo 12 a Cantone di Mugnano con il casello autostradale e servirà ad alleggerire il traffico che nell'area è quotidiano.

Sulla infrastruttura anche la quarantina di persone che ieri ha protestato - davanti alla villa liberty Lonardi anch'essa "ferita" dalla futura strada - è d'accordo, ma molti non accettano alcune modalità. Tra queste, soprattutto la costruzione di un muro in cemento a due passi dalla villa sede anche del noto film "Novecento" con Robert De Niro. E gli aderenti all'associazione "La Busa" non accettano neppure che il muro finisca per dividere a metà via Medicine che ora collega via Vignolesse con la località, né che sia deviato il torrente Nizzola che passa nei pressi, né che sia creata in futuro una "servitù di passaggio" sempre sui terreni di villa Lonardi per consentire a una decina di famiglie di non restare isolate per la Complanarina.

Ma andiamo con ordine. Venerdì il Consiglio dei ministri ha detto sì alla nuova strada, bypassando il no della Soprintendenza alla strada che passerà in un "angolo" tutelato del terreno di villa Lonardi. Nel 2016, in conferenza dei servizi, tutti avevano detto sì a parte la Soprin-

**LA BATTAGLIA È ALL'INIZIO**

### Nata l'associazione La Busa-via Medicine



L'associazione "La Busa - via Medicine" di San Donnino è un comitato attivo che si è costituito con il fine di proporre alternative per il tratto sud della "complanarina". Gli associati - decine di persone soprattutto della piccola località a metà tra i territori di Modena e Spilamberto - si ritrovano spesso tra la trattoria La Busa, locale storico della zona, e la vicinissima villa Lonardi sulla cui tutela le persone dell'associazione guardano da anni. Presidente dell'associazione è Mariangela Grosoli, titolare del noto marchio Aceto del Duca e numero uno anche del Consorzio di tutela dell'aceto balsamico di Modena. Spiega Grosoli: "Abbiamo appreso che il Consiglio dei ministri, dov'è presente con un ruolo chiave anche il ministro delle Infrastrutture Graziano De Rigo già sindaco a Reggio, ha approvato la strada secondo il progetto che noi contestiamo. È incredibile come non sia mai stato proposto un progetto alternativo, purtroppo ci costringono ai ricorsi e all'utilizzo dei tribunali per fare valere le nostre ragioni". (S.L.)

tendenza e per questo gli enti locali erano ricorsi a Palazzo Chigi che di fatto ha deciso a livello politico, facendo prevalere l'interesse generale, a quello che era stato sconsigliato a livello tecnico dal soprintendente.

«La strada di collegamento tra Modena e il casello dell'A1 è indispensabile - spiega Mariangela Grosoli, presidente della asso-

ciatione La Busa via Medicine - ma tutto ciò va fatto nel rispetto dei residenti, del territorio e della villa. Al momento non c'è alcuna traccia di progetti alternativi, lo dicono le carte: si è ritenuto di non fare, ad esempio, la Valutazione di impatto ambientale e quindi non si stanno rispettando tutte le norme. Da oltre 4 anni proviamo a parlare, ma le isti-



VEDUTA DALL'ALTO DI VILLA LONARDI, GIÀ IMPATTATA DALL'AUTOSTRADA DEL SOLE, ORA RISCHIA DI ESSERE CHIUSA DALLA COMPLANARINA



LE CASE DI VIA MEDICINE, LA PARTE SCURA INDICA DOVE PASSERÀ LA COMPLANARINA

ed enti locali - erano presenti anche alcuni politici. Il senatore di Idea Carlo Giovanardi insieme al consigliere comunale Luigia Santoro, il consigliere regionale del M5S Giulia Gibertoni e il consigliere di Per Me Modena Marco Chincari che sostiene la giunta Muzzarelli. «Mercoledì - spiega Gibertoni - faremo una interrogazione in Regione: l'Emilia Romagna assiste passivamente e aveva detto sì solo con il via libera alle autorizzazioni paesaggistiche della Soprintendenza. Che dice: no»

Per Giovanardi: «Il problema dei problemi è che la strada impatterà con un gioiello affresco, una villa vincolata già ristretta dalla autostrada. Per rimuovere il vincolo c'è voluto il Consiglio dei ministri, ma oggi non può esserci la mancanza di sensibilità di 50 anni fa». Per il sindaco Gian Carlo Muzzarelli invece la costruzione della Complanarina è «Una opera fondamentale perché prevalgono le ragioni di interesse generale del territorio e per questo vanno ringraziati il governo e il senatore Stefano Vaccari che ha seguito il procedimento».

zioni non ci ascoltano e non sono mai venuti a spiegarci. È indispensabile arrivare a questo scempio? Non si tratta di spostare altrove, ma di mettersi intorno al tavolo e ragionare».

A questa battaglia di salvaguardia, iniziata anni fa dall'ambientalista Gaetano Galli, hanno aderito in tanti tra cui anche Luciano Guerri, titolare della tratta-

ria La Busa: «Dopo il sottopasso ci sarà subito il muro a dieci metri: la villa sarà chiusa e poi sarà necessario uno stradello nuovo a due passi dalla villa stessa per accedere a un borgo di dieci famiglie che non potrà restare isolato. Si arrampicano sugli specchi». Ieri alla marcia dei contrari al progetto - pagato da Società autostrade e voluto da Regione



## PROGETTI BEN AVVIATI FRENANO COSÌ NON SI CRESCE

ALBERTO ROTA, MATTEO RAFFI\*

**A**d oltre un mese dall'incontro tenutosi in Confindustria Piacenza tra i vertici associati industriali e la giunta comunale particolare rilievo stanno assumendo, nel dibattito pubblico, i temi legati allo sviluppo di Piacenza. Leggiamo con preoccupazione che l'Amministrazione si sta interrogando su appalti già assegnati e con contratto firmato (come nel caso del parcheggio di Piazza Cittadella) o su situazioni come quella della piscina olimpionica al polisportivo, per la quale vi è già un impegno ufficiale sancito da una conferenza di servizi decisoria. Entrambi questi progetti avevano ottenuto garanzie private di finanziamento. In un periodo come quello attuale abbiamo l'opportunità di creare servizi, sviluppo e lavoro con un giro di affari di alcune decine di milioni di euro. Come imprenditori sceglieremo sempre la strada del "fare" e ci stupiamo quando un'opera di utilità pubblica viene rimandata o ritardata, soprattutto se questo avviene dopo che un iter procedurale ha già dato un esito chiaro. Nelle scorse settimane abbiamo presentato all'amministrazione comunale alcuni progetti concreti di sviluppo e riqualificazione di zone della città, con particolare riferimento all'edilizia scolastica e sociale ed al tema della riqualificazione energetica. Il tutto in una logica di un impegno ed uno sforzo congiunto per andare a reperire risorse, anche private, in grado di dare risposte veloci ed adeguate alla cittadinanza.

Risposte che possono venire anche da quelle opere

oggi in discussione, ma che a nostro avviso possono imprimere un nuovo slancio allo sviluppo del nostro territorio. Conosciamo bene le difficoltà di amministrare una città capoluogo e siamo consapevoli che occorra una fase di rodaggio, resa ancora più complicata dalla mancanza in settori strategici di personale a seguito degli spiacevoli fatti recentemente accaduti. Oggi che è trascorso qualche giorno in più dei famosi "100 giorni" dall'insediamento di questa Giunta e che il dibattito rischia di stagnare, vogliamo esprimere questa nostra visione in merito ad alcuni indirizzi emersi nelle ultime settimane. Sappiamo tutti come le risorse pubbliche siano scarse; proprio per questo negli ultimi tempi hanno conosciuto molto sviluppo strumenti di finanza privata su progetti di interesse pubblico. Riteniamo, infatti, che questa sia la strada maestra per dotare le nostre città di quei servizi essenziali che, altrimenti, non potrebbero essere erogati con la qualità che vogliamo. Servizi che sono per loro natura legati ad opere pubbliche di cui auspichiamo un'ulteriore pianificazione per dotare la città di infrastrutture necessarie per un'efficace politica di marketing territoriale. Rendere Piacenza più attrattiva e riconoscibile in un contesto internazionale sempre più competitivo è uno degli obiettivi che ci siamo dati e che vogliamo concretizzare. Rimane comunque il fatto non trascurabile che queste opere potranno generare quel lavoro di cui molti parlano, ma che in pochi perseguono davvero.

\*presidente Confindustria Piacenza, presidente Ance Piacenza



Peso: 16%



**Lombardia****Ribolla: affianchiamo le Confindustrie Nord-Sud**

**I**l presidente di Confindustria Lombardia, Alberto Ribolla, si prepara a passare il testimone martedì prossimo. «Oggi la nostra produzione industriale è migliore di quella del Baden Wuttemberg — constata —. Possiamo tenere il passo delle aree europee più avanzate. Non solo come Lombardia ma come macro regione produttiva del Nord. Abbiamo bisogno però di una rete di infrastrutture più efficiente». All'impresa del Nord i ritmi di Roma vanno stretti. «Dare autonomia al Nord vuole dire fare il bene dell'Italia», spiega

Ribolla, che ha votato al referendum lombardo per l'autonomia. Il Nord che corre potrebbe «adottare» le regioni del Sud? «Sarebbe utile che alcune Confindustrie del Nord si affiancassero a quelle del Sud» (r.qu.).

**Presidente**

Alberto Ribolla



Peso: 7%

## I conti pubblici

# Gentiloni prova a "blindare" la manovra

Palazzo Chigi contro i 4mila emendamenti: "Non mandiamo segnali di fumo a questa o quella categoria"

ROMA. «Diamoci una calmata». Reagisce così il premier Paolo Gentiloni ai quattromila emendamenti piovuti sulla manovra, da maggioranza e opposizione. Un assalto alla diligenza che il presidente del Consiglio sembra non aver gradito. E che lo spinge a tradurre in romano «un motto antico: frenare per correre». In visita a Bergamo, le sue parole suonano come un

chiaro altolà: «Noi abbiamo presentato al Parlamento una legge di Bilancio snella e mirata, concentrata su alcuni obiettivi», scandisce. «Certamente può essere migliorata, ma non può trasformarsi in una nuvola di segnali di fumo, rivolti a questa o quella categoria».

L'avvertimento è anche al suo partito, quel Pd titolare di 400 proposte di modifica. Dal ripristino del bonus bebè all'allargamento dell'Ape sociale. Dal fondo per riscattare i risparmiatori delle banche venute alla stangatina sulle sigarette per finanziare le cure oncologiche. Senza pensare

poi al documento che la minoranza Pd (gli "orlandiani") presenterà domani alla direzione del partito. Stilato per venire incontro ai vecchi compagni di strada scissionisti dell'Mdp. E zeppo di richieste da inserire in manovra, ancora più insidiose, politicamente, degli emendamenti depositati in Senato.

Chiedono di allargare in modo permanente agli under 35 gli sgravi per le assunzioni, a regime riservati ai ragazzi fino ai 29 anni. E di farli durare più di 3 anni. Tifano per il rinvio a giugno 2018 dell'aumento dell'età per la pensione di vecchiaia a 67 anni, quando il governo Gentiloni è impegnato in un confronto con i sindacati per evitarlo e che domani dovrebbe dare il suo esito finale. Suggestiscono di alzare le tasse sul fumo per eliminare il superticket sanitario. E di usare i soldi della Web tax per ampliare il Rei, l'assegno ai poveri. Un elenco lungo e dettagliato che mal si adatta a una manovra già così risicata, che impiega 16 miliardi su 21 per evitare

l'aumento di Iva e accise nel 2018. Se queste dunque sono le premesse, l'ipotesi che il governo possa porre la questione di fiducia sulla legge di Bilancio non è peregrina, tanto più in Senato dove la maggioranza è in bilico. Se ne parlerà tra 10 giorni, dopo il voto sul decreto fiscale collegato alla manovra.

(v.co.)

L'avvertimento vale anche per i dem che hanno proposto oltre 400 modifiche dal bonus bebè all'allargamento dell'Ape

### IPUNTI

#### CECOLARE SECCA

Il Pd la propone anche sui negozi sfitti per contrastare il fenomeno delle chiusure nei centri storici delle città

#### TASSA DI IMBARCO

Aumento delle tasse aeroportuali da 2 a 4 euro per passeggero: i Comuni la vogliono ma il Governo è di parere contrario

#### ACCISE SUL FUMO

La commissione Sanità del Senato chiede di alzare le accise per almeno 500 milioni per ridurre o cancellare il superticket



Il ministero dell'Economia Pier Carlo Padoan



Peso: 37%

**GIUSTIZIA**

## Consiglio di Stato e Tar accelerano sugli appalti

I tempi dei processi amministrativi si riducono, in particolare quelli sugli appalti, passati nei Tar dai 331 giorni di media del 2013 ai 78 di oggi e al Consiglio di Stato da 469 a 125 giorni. Tempistica più stringente anche per le sospensive sulle gare pubbliche (27 giorni in primo grado,

45 in appello), mentre l'arretrato, per quanto ancora consistente, segna una progressiva diminuzione: quasi 190mila cause nei Tar e 26mila al Consiglio di Stato. La giustizia amministrativa si autoriforma e cambia marcia per rispondere alle esigenze dei cittadini e dell'econo-

mia e, allo stesso tempo, allontanare l'accusa più volte sollevata questi anni di rappresentare un freno allo sviluppo.

**Cherchi e Santilli** ▶ pagina 2

**Giustizia amministrativa ed economia.** Decisioni più rapide, via libera alle opere e semplificazioni ma con la legge di bilancio tornano le polemiche sui troppi ricorsi delle imprese

# Il Consiglio di Stato contro i freni agli investimenti

di **Giorgio Santilli**

**T**ar e Consiglio di Stato frenano lo sviluppo e contribuiscono alla paralisi di settori come gli appalti? La polemica torna con la legge di bilancio. La lanciò Romano Prodi nel 2013 dicendo che con l'abolizione di Tar e CdS il Pil sarebbe cresciuto del 5%. Il ministro delle Infrastrutture, Graziano Delrio, sposta ora il bersaglio sull'eccesso di ricorsi delle imprese. Sulle liti temerarie e disinecentivissimi in campo hanno funzionato solo per piccoli appalti, il governo vuole intervenire inasprendo i costi per chi presenta ricorsi e accelerando i tempi decisionali. L'Ance prepara un dossier, il tema si fa caldo.

Ma davvero la giustizia amministrativa frena l'economia? La risposta arriva da tre versanti-chiave: l'efficienza del processo amministrativo, a partire dai tempi di decisione; la giurisprudenza su norme che regolano fondamentali processi economici; i contributi del Consiglio di Stato alle riforme del governo. Su tutti ci sono passi avanti, si allontana l'immagine di una giustizia amministrativa arroccata e disinteressata agli effetti delle proprie decisioni. Ma la strada imboccata

ha bisogno di consolidarsi.

**Tempi di decisione più rapidi.** La ricerca che presentiamo in questa pagina rileva un abbattimento dei tempi per le decisioni (si veda l'articolo e i grafici in alto). A volerla è stata proprio il presidente del Consiglio di Stato, Alessandro Pajno, per far luce sulle criticità del funzionamento del processo amministrativo. Nei due settori che oggi più segnano il rapporto fra giustizia amministrativa e processi di regolazione dell'economia - appalti pubbliche attività delle Autorità indipendenti - iriti speciali previsti dal codice per il processo amministrativo (2010) in avanti hanno consentito forti riduzioni dei tempi di trattazione.

Per gli appalti si scende in primo grado (Tar) da 331 giorni a 78 e in secondo grado (CdS) da 469 a 125. Il tema posto da Delrio di un eccesso di ricorsi, spesso con finalità dilatorie, c'è tutto, ma i riti speciali hanno sminato gran parte dell'emergenza. E non è solo questione di tempi: il 90% delle sentenze di primo grado è confermata in secondo e 8 giudizi cautelari su 10 sono confermati nel merito.

**Le inefficienze della Pa.** Il caso degli appalti consente, per altro, di leggere meglio alcune distorsioni del dibattito pubblico. Le accuse

di inefficienza rivolte alla giustizia amministrativa nascondono, in molti casi, inefficienze dell'azione della Pa, cui semmai la giustizia amministrativa pone rimedio tutelando imprese e cittadini. L'alto numero di ricorsi nelle gare non è dovuto anche a carenze nella progettazione e nei bandi di gara della Pa o di società come l'Anas? Il contenzioso si concentra dove la stazione appaltante è più debole: Anas ha un contenzioso-record di 9 miliardi. È un tema - quello della carenza progettuale strutturale e della fragilità delle stazioni appaltanti - che Il Sole 24 Ore denuncia da anni. Si aggiunga l'atteggiamento di molte imprese che fanno massimi ribassi e poi registrano riserve per compensare. O fermano gli appalti nella speranza di avere altre compensazioni. Ma allora è lì che bisogna intervenire - come il



Peso: 1-3%, 2-29%



governo sta facendo - con un codice degli appalti che rafforza il ruolo della progettazione esecutiva e garantisce più trasparenza, una regolazione più efficiente e maggiore vigilanza Anac, responsabilizzazione di imprese e stazioni appaltanti con una buona qualificazione, penalizzazioni per le imprese appaltatrici che dilatano i tempi, minore frammentazione sul fronte della Pa.

**La giurisprudenza recente.** Il Consiglio di Stato ha contribuito con le sue decisioni a superare incertezze e ambiguità del passato sui processi autorizzativi per le infrastrutture, semplificazione del rapporto fra Pa e operatori economici, stabilizzazione della regolazione indipendente nei servizi pubblici. Paletti che favoriscono investimenti e ripresa economica.

Alcuni esempi. La decisione 1392/2017 ha confermato la compatibilità ambientale del gasdotto Tap e ha bocciato il tentativo estremo della Regione Puglia di porre, con la legge Seveso, nuovi ostacoli alla realizzazione. La decisione 3759/2017 ha sbloccato l'elettrodotto Italia-Albania bocciando il ricorso di due comuni che chiedevano una nuova Via. La decisione 2481/2017 ha ribadito la validità del metodo tariffario

adottato per il settore idrico dall'Autorità (Aeegsi), rigettando le tesi dei Forum dell'acqua secondo cui la tariffa avrebbe "tradito" il referendum del 2011. La sentenza ribadisce la legittimità della copertura integrale dei costi di esercizio e investimento secondo il principio Ue del recupero integrale dei costi (compresi i costi di capitale). Non solo: rafforza la regolazione dell'Aeegsi che ha consentito un rilancio degli investimenti dal 2012 e che sarebbe finita in un binario morto, con tutto il settore, in caso di sentenza contraria.

Rilevanti una serie di sentenze che sulla semplificazione di processi autorizzativi puntano a stabilizzare le decisioni della Pa e il loro effetti su cittadini e imprese. La 341/2017 ha dichiarato illegittimo l'annullamento d'ufficio di un permesso di costruire dopo 13 anni dal suo rilascio, limitando il potere di autotutela della Pa. Anche la decisione 3462/2017 ha bocciato i provvedimenti di annullamento da parte del comune di permessi in Dia e Scia fuori dei tempi massimi di 18 mesi previsti dalla legge e per giunta senza motivare l'interesse pubblico da tutelare.

Sentenza storica la 3666/2017 che ha riconosciuto la legittimità della nomina di direttori di museo

non italiani. Con esemplare raccordo alle norme Ue, il Consiglio di Stato favorisce la managerializzazione di un settore che può portare molti investimenti e consentire il rilancio di uno degli asset strategici del Paese.

**Il sostegno alle riforme della Pa.** Sulle semplificazioni della legge Madia, i pareri del CdS hanno contribuito a un ridisegno del rapporto tra Pa e imprese/cittadini. Il CdS ha per altro rafforzato le procedure di consultazione accogliendo contributi di organizzazioni imprenditoriali, sindacali e sociali. Questo ha moltiplicato nei pareri del CdS i riferimenti agli strumenti necessari per accompagnare e aiutare l'attuazione delle norme (monitoraggio dell'attuazione e dell'applicazione, tavoli con i soggetti economici, team specializzati, help desk, formazione, comunicazione chiara e accessibile ai non specialisti). Anche i quesiti rivolti al Consiglio di Stato su questioni generali di rilievo economico-sociale possono favorire un'interpretazione uniforme delle misure e prevenire il contenzioso. Novità che testimoniano come il Consiglio di Stato sia attento agli effetti delle proprie decisioni oltre ogni lettura formalistica del proprio compito.

Tra i pareri quello sul silenzio assenso fra pubbliche amministrazioni, una delle novità più rilevanti della legge Madia insieme alla riforma della conferenza di servizi e alla limitazione del potere di autotutela della Pa. Il silenzio, che da sempre è stato lo strumento della Pa per rinviare e impantanare, soprattutto nei rapporti interni fra amministrazioni, qui diventa assenso che consente all'amministrazione procedente di adottare il provvedimento finale senza ritardi. E gli effetti si producono anche fuori della Pa, consentendo ai destinatari dei provvedimenti di poter fare affidamento su tempi certi ed evitando che quello attribuito alle amministrazioni si traduca in un potere di veto. Anche questo è un modo per favorire investimenti privati.

Un rischio incombeva, però, su questa norma: la "fuga dalla riforma", il tentativo di molte Pa di tirarsi fuori dal raggio di applicazione delle nuove norme. Il parere del Consiglio di Stato ha sbarrato questa strada e ha chiarito che la norma si applica anche a regioni ed enti locali, organi politici, autorità indipendenti, gestori di beni servizi pubblici.

## La partita sulla legge di bilancio



IL MINISTRO

Il ministro delle Infrastrutture, Graziano Delrio (foto), punta il dito contro l'eccesso di ricorsi delle imprese davanti ai giudici amministrativi. Le misure approntate finora per disincentivare le liti temerarie hanno funzionato soltanto per i piccoli appalti. Da qui l'intenzione del Governo di inserire nella legge di bilancio nuovi strumenti per rendere più fluido il percorso delle gare pubbliche ed evitare che si impantano nel contenzioso: in particolare, costi più alti per presentare i ricorsi, penalizzazioni per le imprese che dilatano il contenzioso.



IL PRESIDENTE

I tempi dei processi, la giurisprudenza e il contributo all'attuazione delle riforme: sono i tre versanti da prendere in considerazione per rispondere alla domanda se la giustizia amministrativa freni l'economia. Sul primo fronte, i tempi delle sentenze si sono ridotti, in particolare negli appalti. Il secondo punto vede le decisioni del Consiglio di Stato superare incertezze e ambiguità derivanti da norme e comportamenti della Pa. Infine, i pareri del Consiglio di Stato, presieduto da Alessandro Pajno (foto), hanno rafforzato le semplificazioni previste dalla legge Madia.

## I RITARDI NEGLI APPALTI

Alla giustizia amministrativa si attribuiscono responsabilità su inefficienze che sono spesso carenze delle stazioni appaltanti organizzative o progettuali



Peso: 1-3%, 2-29%

L'ANALISI

## Ora ritocchi per recuperare altra efficienza

Clarich &gt; pagina 2

## Fatti progressi, ora ritocchi per recuperare altra efficienza

**Marcello  
Clarich**

**E** sempre più scomodo lo scranno del giudice amministrativo. Ormai ogni sentenza di un certo impatto economico o sociale genera reazioni stizzite, vuoi da esponenti politici, vuoi dai media. Ricorre spesso l'accusa che la giustizia amministrativa sia sensibile ai sofismi giuridici più che alle ragioni dell'economia. Ne risente il prodotto interno lordo e, più in generale, ne soffre la competitività del paese.

Uno dei fattori che possono attrarre gli investimenti stranieri è infatti un sistema di giustizia efficiente e celere. Ciò vale per la giustizia civile, ma anche per quella amministrativa, che deve tutelare le imprese nei confronti di decisioni arbitrarie delle pubbliche amministrazioni.

Il giudice amministrativo è però più esposto alle critiche. Mentre il giudice civile risolve liti tra privati, il primo va a colpire gli atti delle pubbliche amministrazioni. Il potere giudiziario si scontra dunque contro il potere esecutivo, annullando i suoi atti assunti spesso all'esito di iter complessi.

Ma le proposte ricorrenti di sopprimere il giudice amministrativo o di limitarne i poteri sono incostituzionali e contraddicono lo scopo di rilanciare la crescita economica.

Quanto al primo aspetto, la Costituzione garantisce il ruolo e i poteri del Consiglio di Stato e dei Tar. Inoltre, assegnare al giudice civile anche il contenzioso amministrativo non risolverebbe i problemi. La durata dei processi, specie quelli in materia di appalti pubblici e di autorità di regolazione, è oggi più breve rispetto a quella dei processi civili.

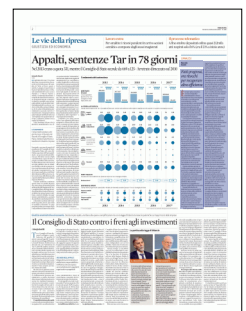
Quanto all'obiettivo di rilanciare la crescita, lasciare le imprese in balia delle pubbliche amministrazioni e senza l'accesso a un giudice, renderebbe ancor meno attrattivo il nostro Paese. Infatti, la "rule of law" (cioè lo Stato di diritto) è considerato uno dei fattori essenziali per promuovere lo sviluppo economico.

Tutto questo non significa che la giustizia amministrativa non debba migliorare la qualità e i tempi delle proprie decisioni. E qui c'è molto da fare sul piano sia organizzativo sia funzionale. Gioverebbe anzitutto rendere più efficiente l'organizzazione degli

uffici giudiziari, anche se con il processo telematico si registrano già miglioramenti. Andrebbe poi consentita la copertura dei posti previsti dalle piante organiche specie dei magistrati. L'arretrato, composto spesso da cause ormai prive di interesse, potrebbe essere smaltito da sezioni stralcio. Sul versante funzionale, dopo il Codice del processo amministrativo del 2010 e il rito superaccelerato in materia di appalti pubblici, non servono altre norme processuali.

Non sembra pertanto condivisibile la proposta iniziale contenuta nella legge di bilancio presentata al Parlamento qualche settimana fa, di obbligare il giudice a definire il giudizio in materia di appalti entro trenta giorni con la cosiddetta sentenza in forma semplificata. Quest'ultima infatti non garantisce un esame approfondito delle questioni di fatto e giuridiche spesso complesse. Ciò andrebbe a scapito della effettività della tutela e dunque, in ultima analisi, della garanzia della "rule of law".

Aumentare ancora le tasse e i balzelli per i ricorrenti potrebbe porre problemi di costituzionalità perché la giustizia deve essere



Peso: 1-1%,2-12%





accessibile anche ai meno abbienti. Quintuplicare poi la sanzione economica per le cosiddette liti temerarie in materia di appalti (fino al 5% del valore del contratto), secondo un'altra proposta della legge di bilancio, non risolverebbe il problema. Infatti, la deterrenza sarebbe pressoché inesistente perché quasi mai sono temerarie le liti in un settore complesso come quello dei contratti pubblici.

Sarebbe più utile invece introdurre strumenti di risoluzione delle controversie alternativi alla giurisdizione (le cosiddette ADR) che facciano da

filtro, come prevede in Francia una legge del 2016. Se la certezza del diritto è un valore fondamentale, andrebbe reso ancor più incisivo il ruolo dell'Adunanza plenaria del Consiglio di Stato, le cui decisioni già oggi vincolano le singole sezioni. Insomma, più che di martello occorre lavorare di cesello. Ma ciò richiede esperienza sul campo e precisione che spesso mancano nel dibattito pubblico e nelle aule parlamentari.



Peso: 1-1%,2-12%

**La Lente**di **Isidoro Trovato**

## Investitori stranieri, le pmi piacciono agli americani

**C**i si immagina investitori stranieri interessati solo alle grandi aziende del Made in Italy. Niente di più falso. A dimostrarlo è la ricerca realizzata dalla School of Management del Politecnico di Milano per conto di Hogan Lovells (uno dei più grandi studi legali al mondo con sedi anche in Italia). Si scopre che nell'ultimo quinquennio le acquisizioni hanno riguardato soprattutto le piccole e medie imprese eccellenti del sistema produttivo italiano e gli investitori internazionali provengono da ben 39 paesi diversi, distribuiti in tutto il pianeta. Ci sono però paesi che, più di tutti, per numero e valore, spiccano in modo costante e che sono i *top acquirer* di imprese italiane: Stati Uniti, Regno Unito e Francia, rispettivamente con 54, 29 e 26 casi. La Cina nel quadriennio è acquirente per «soli» 12 casi. L'anno in cui la distribuzione è più ampia è il 2014 in cui investitori di ben 20 paesi diversi sono acquirenti di quote di imprese italiane. Il valore medio delle acquisizioni è di 266 milioni con distribuzioni, però, molto ampie. L'anno d'oro dell'M&A è stato quello passato in cui il valore delle transazioni ha toccato quota 12,8 miliardi, confermandosi l'anno più importante sia per valore che per numero delle transazioni. Un dato che

comunque sottolinea il recupero dell'economia del paese che proprio nel 2016 ha avuto un anno di svolta, confermando la relazione tra investimenti esteri ed economia nazionale e l'importanza anche degli investimenti esteri come elemento per stimolare la crescita. Ma quali sono le prede più richieste dagli investitori stranieri? La tradizione e l'eccellenza italiane nell'ambito industriale e manifatturiero sono confermate dal fatto che la maggioranza dei deal è in questo ambito. Gli investitori esteri, sul quadriennio, sono attratti per il 71% dei casi da imprese industriali, con punte del 76% nel 2013 e del 74% nel 2016. I settori? Il food & beverage (12%) e le macchine industriali (8%) senza dimenticare l'healthcare e l'automotive.

© RIPRODUZIONE RISERVATA







**SCENARI** *Chimica, tessile, alimentare, meccanica: sono i settori dove servono competenze legate a automazione e robotica. Ma c'è chi critica l'integrazione aule-industrie*

# Un'impresa su cinque non trova lavoratori

L'allarme di Confindustria: le aziende tecnologicamente più avanzate cercano 200 mila tecnici specializzati, 4 giovani su 10 non hanno un posto perché hanno scelto la scuola sbagliata e non hanno la giusta preparazione

## ■ ■ ■ ATTILIO BARBIERI

■ ■ ■ Mancano 200mila tecnici specializzati, in grado di operare nelle imprese manifatturiere dove si adottano le innovazioni tecnologiche più spinte. Il nuovo allarme sul fronte del lavoro arriva da **Confindustria**. Il dato è nuovo ed è emerso all'edizione di Orientagiovani 2017, organizzata dalla confederazione di Viale dell'Astronomia assieme alla Luiss. Secondo gli imprenditori, 4 giovani su 10 sarebbero senza lavoro a causa di scelte scolastiche completamente sbagliate.

Così almeno un quinto delle nostre imprese non riesce a trovare candidati in grado di ricoprire le posizioni vacanti. Il fenomeno non è inedito e si calcola che già ora oltre 100mila giovani potrebbero essere as-

sunti subito se avessero le caratteristiche ricercate. Di nuovo c'è che il manifatturiero made in Italy sta creando altri 200mila posti con le innovazioni legate all'automazione e alla robotica. Impieghi che richiedono però una preparazione tecnica elevata. «Nei prossimi cinque anni», ha spiegato il numero due di **Confindustria** per il capitale umano, **Giovanni Brugnoli**, «nei settori più importanti del manifatturiero, come il meccanico, il tessile, il chimico, l'alimentare, serviranno circa 200mila superperiti». Ma già oggi è possibile anticipare che reperirli sarà quasi impossibile. «È prevedibile una pesantissima carenza di tecnici specializzati», conferma Brugnoli, «e questa è la più grande contraddizione del nostro sistema: abbiamo il più elevato numero di Neet (giovani che non studiano, non si formano e non cercano lavoro, ndr) e la

più alta percentuale di disoccupazione giovanile in Europa, eppure le nostre imprese non trovano i giovani tecnici che cercano».

Una situazione che ci trascina dietro da decenni. Destinata però a peggiorare perché le conoscenze richieste sono sempre più specialistiche, legate alla digitalizzazione del lavoro ma soprattutto all'automazione spinta, con i robot che stanno invadendo fisicamente gli spazi fisici del lavoro riservati fino a ieri agli esseri umani.

Ed è questa, forse la più grande sorpresa della nuova rivoluzione industriale. La nuova ondata di automazione non distrugge lavoro. Lo crea. Solo che mancano gli specialisti in grado di svolgerlo. I «superperiti». Il problema nasce sui banchi degli istituti tecnici e professionali. «Le scuole possono preparare a Industry 4.0 se sono in grado di aprirsi all'impre-

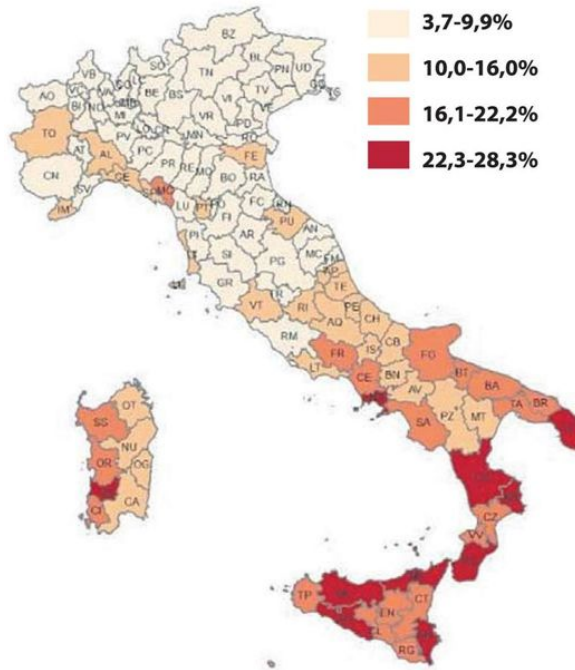
sa e alla sua capacità d'innovazione», chiarisce Brugnoli. In Italia, dice, «dobbiamo seguire l'esempio della Germania, il Paese europeo in cui Industry 4.0 si sta affermando di più». Ma con il sistema duale tedesco i giovani trascorrono solo un quinto del loro tempo sui banchi di scuola. Il resto la passano in fabbrica. A imparare, per esempio, come si comanda un robot di ultima generazione. Mentre da noi fino a ieri l'idea di una stretta integrazione fra sistema dell'istruzione tecnica-professionale e imprese era vista con grande preoccupazione.



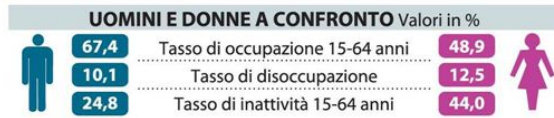
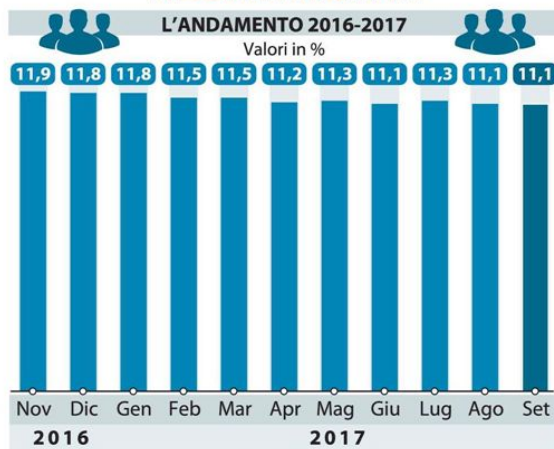
Peso: 48%



## LA DISOCCUPAZIONE PER AREE



## MEDIA ITALIANA



P&G/L

Fonte: Istat



Peso: 48%

Il presente documento è ad uso esclusivo del committente.

112-145-080



# «Perché la Luiss ha scelto Milano Ora è meglio di Londra e Parigi»

## Marcegaglia: preparare i giovani alla rivoluzione digitale è una priorità

### L'intervista

di Rita Querzé

Si chiama Milano Luiss Hub. È il nuovo avamposto della Luiss, libera università Guido Carli, nel capoluogo lombardo. Milleseicento metri quadrati in una zona centralissima. Dismessa da anni. Ora pronta, dopo 16 mesi di lavori, per ospitare mille studenti dei licei in alternanza scuola-lavoro, 20 start up, un laboratorio per artigiani digitali, spazi per eventi aperti al pubblico. Emma Marcegaglia — presidente della Luiss (ma anche dell'Eni e di Business Europe) — parla volentieri della nuova creatura. Ma chiacchierando il discorso va molto più in là.

**Come presidente della rappresentanza degli imprenditori europei lei domani si troverà a Downing Street, a parlare di Brexit con la premier inglese Theresa May. L'uscita degli inglesi dalla Ue potrebbe aprire nuove opportunità per le**

#### università europee?

«Sì: e Luiss è pronta a coglierle. Le grandi università inglesi sono interessate ad avere basi in Europa. Stiamo valutando operazioni di *cobranding*. A vantaggio dell'offerta per gli studenti».

#### Era necessario per Luiss sbarcare a Milano?

«Mi lasci dire che "sbarcare" non è il verbo giusto. La nostra sede è a Roma, a Milano abbiamo voluto arrivare mettendoci al servizio di un progetto nato da un impegno condiviso con il Comune. E che vede coinvolti insieme con noi la fondazione Brodolini e ItaliaCamp. Detto questo, non c'è dubbio che oggi Milano sia tra le migliori città in Europa per fare business. Meglio per molti versi di Londra e Parigi, incredibilmente congestionate e con una peggiore qualità della vita».

#### La qualità della vita è un elemento di competitività?

«Certo. E lo sarà sempre di più in futuro».

**Luiss prepara "la meglio gioventù" dei laureati. Peccato che molti giovani cervelli se ne vadano poi all'estero in forze. È un problema che**

#### riguarda anche le imprese?

«Sì, certo. Il nodo sta nel fatto che quelli che se ne vanno sono più dei laureati stranieri che vengono a lavorare da noi.

**Confindustria** ha calcolato che questa emorragia comporti una perdita dell'1% del Pil, pari a circa 16 miliardi l'anno. Non ce lo possiamo permettere. Credo che la disoccupazione dei giovani debba essere al primo posto nell'elenco dei problemi da affrontare con la prossima legislatura».

#### E al secondo?

«Formare quel 40-50 per cento di italiani, giovani e non, che oggi non ha le competenze necessarie ad affrontare la rivoluzione digitale che sta cambiando il nostro modo di produrre».

#### Come valuta questa ripresa italiana senza inflazione e senza crescita dei salari?

«Intanto diciamo che la ripresa c'è. Il 2017 potrebbe chiudersi con una crescita del Pil dell'1,5% che è al di sotto della media europea del 2,2%, ma è comunque un risultato rispettabile. I nuovi posti di lavoro ci sono, anche se non sono sufficienti. Esistono troppi italiani disoccupati o con uno

stipendio che non basta. Per affrontare questo problema non c'è che una strada: continuare con le riforme».

#### La più urgente?

«Rendere più efficiente la nostra burocrazia».

**Abbiamo iniziato parlando di formazione: le imprese fanno abbastanza per far decollare l'alternanza scuola-lavoro?**

«Sull'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro si gioca il futuro dell'Italia, le imprese devono fare di più».

**In Marcegaglia e in Eni arrivano giovani in alternanza?**

«Non solo arrivano, alcuni vengono assunti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Luiss Emma Marcegaglia

#### L'hub

● Venerdì ha aperto il Milano Luiss Hub for makers and students, il nuovo spazio polifunzionale dedicato alla creatività e alla manifattura digitale, allo sviluppo d'impresa, all'alternanza scuola-lavoro, all'innovazione

● Il progetto è nato dall'impegno condiviso tra il Comune di Milano, Luiss, Fondazione Brodolini e ItaliaCamp. L'hub si estende su un'ex area industriale di circa 1.600 metri quadri



Peso: 29%

# Miseria e Nobiltà

Enrico Cisetto

## Serve efficienza nella gestione dei conti di Regioni e Comuni

L'ubriacatura federalista italiana è finita, anche se i postumi continuiamo a pagarli con le nostre tasse. Il problema è che, invece di una buona terapia di recupero, stiamo perseverando con un sistema di autonomie inefficiente, disorganizzato e spendaccione. E mentre lo Stato, e quindi i cittadini, versano soldi per ripianare i debiti, gli enti locali ne creano di ulteriori, mentre le riforme del decentramento sono cronicamente ferme al palo.

Per esempio, si era partiti lancia in resta per abolire le Province, ma ora si sta tornando indietro: conservano competenze per la manutenzione di 130 mila chilometri di strade e 5100 edifici scolastici, oltre ai centri

per l'impiego e qualcosa su caccia e agricoltura.

La legge Delrio le aveva trasformate in "aree vaste" con vertici non elettivi (eliminando 4 mila consiglieri) e trasferendo 16 mila dei 40 mila dipendenti altrove. In seguito al fallimento della riforma del Titolo V, però, va finanziata la gestione di quello che è rimasto (380 milioni per il 2018). Ma in Italia, si sa, nulla è più definitivo del provvisorio. E il rischio è che in assenza di un chiaro equilibrio istituzionale si debba continuare a salvare gli enti locali con la fiscalità pubblica. Come per esempio già avviene con Napoli, che è ad un passo dal default finanziario e che, oltretutto, si trova in una "strutturale

incapacità di riscossione", visto che nel 2016 si è recuperato solo l'1,75% delle entrate messe a bilancio. O Roma, il cui dissesto è aggravato sia dal fatto che lo scorso anno solo un quarto delle multe sono state pagate, sia dai crediti verso Atac, che probabilmente non verranno mai riscossi. E lo stesso vale per Torino, Palermo, Messina e molte altre città, dove l'incapacità di riscossione è una costante che in media si ferma al 35,1% per le multe e al 73% per tariffe e canoni. Ma anche le Regioni non se la passano bene. E inevitabilmente per evitare di aggravare la loro esposizione finanziaria e il possibile crack delle società partecipate, la strada è sempre quella dei

finanziamenti pubblici.

Serve un radicale ripensamento della struttura del nostro decentramento, all'insegna della semplificazione e razionalizzazione. (twitter @ecisetto).



**ANCHE LE PROVINCE CHE DOVEVANO ESSERE ABOLITE CONSERVANO MOLTE COMPETENZE E AUMENTANO LA SPESA**



Peso: 13%



## Il lavoro del futuro

VIAGGIO NEL CAMBIAMENTO / 13



**Il salto culturale.** Nei prossimi anni la manifattura consisterà anche nella produzione di oggetti rilevanti sotto il punto di vista emotivo

# Se il digitale è al servizio del «fatto bene»

La tecnologia non produce solo efficienze, ma consente l'«on demand» e la personalizzazione dei prodotti



di Luca De Biase

**C**i sono artigiani specializzati nei giochi per bimbi, i cui prodotti sono fatti o finiti a mano, con materiali sani, con metodologie ecologicamente sostenibili. I mattoncini, per esempio, non sono tutti di plastica: quelli di Matto Costruzioni sono fatti di creta, in stampi di gesso, levigati uno per uno e cotti in un forno a mille gradi. Raccontando questa storia, il gioco delle costruzioni si arricchisce. E come ogni gioco diverte educando ai valori di chi lo progetta e lo propone. Questi e altri giochi non sono facili da trovare: alcuni dei loro creatori lavorano in Italia, altri in Francia, Spagna, Germania, Nuova Zelanda.

Ma c'è un progetto che connette quegli artigiani con un mercato di famiglie attente ai loro valori e che sta testando un nuovo modello di negozio online: il progetto Billybu, infatti, aggiunge valore perché non si limita alla vendita e all'organizzazione della logistica, ma organizza i giochi in base a un'analisi pedagogica. «Per i bambini fino ai due anni, pensiamo noi ai giochi che servono e cerchiamo gli artigiani che li producono. Per i bambini più grandi invece vediamo che cosa propongono gli artigiani, analizziamo il valore pedagogico dei loro prodotti e casomai li mettiamo in vendita» racconta Flavio Ubezio, leader del progetto. «Molti artigiani a loro volta accettano il nostro servizio se garantiamo di non andare anche su canali di *ecommerce* generalista e di non praticare sconti eccessivi».

In realtà, Billybu offre un abbonamento bimestrale e recapita a casa ogni mese un pacchetto di giochi giusti per l'età del bambino. Ovviamente i clienti possono interrompere l'abbonamento quando lo vogliono. Il servizio è partito a maggio ed è in fase di test: per il momento serve una trentina di famiglie. «Nessuna ha disdetto finora» dichiara Ubezio. Che sta lavorando a Billybu nel quadro del ripensamento profondo attraversato dalla sua azienda: la scuola di business Captha. Il pensiero manageriale che sottende Billybu è dunque piuttosto sofisticato. E quando i test avranno dato una chiara idea di dove può arrivare, la Captha potrebbe «spinoffare» Billybu. Il successo è possibile, visto lo spazio economico scoperto da Family Nation, una startup di Nabanbianca che ha conquistato molta attenzione e notevoli finanziamenti in *crowdfunding* con la sua proposta di *ecommerce* per articoli sostenibili e di qualità dedicati ai bambini.

Nei suoi elementi costitutivi, peraltro, Billybu aiuta a pensare il lavoro del futuro per un suo aspetto essenziale: il tema della creatività. Si è visto ampiamente - anche nel corso di questa inchiesta a puntate - come nel rapporto con le macchine gli umani avranno una chance di prevalere soprattutto puntando sulle loro

qualità creative. Ma esattamente che cosa significa? Il caso di Billybu aiuta a pensare che il lavoro innovativo e creativo del futuro possa essere un insieme di artigiana, editoria, tecnologia, management, sostenibilità, scienza, tradizione e cosmopolitismo.

Per Stefano Micelli, economista, autore di «Futuro artigiano» (Marsilio 2011) e di «Fare è innovare» (Il Mulino 2016), il lavoro del futuro deve generare valore e qualità: «Un oggetto fatto su misura per te, o quasi, da un essere umano è più rilevante dal punto di vista empatico». E commentando Billybu dice: «Questa storia ti racconta di che cosa può essere la manifattura del futuro. La produzione di oggetti rilevanti dal punto di vista emotivo. Non si mette in mano al figlio piccolo un oggetto qualunque, si vuole qualcosa di pulito, con una storia, con un'intelligenza tecnologica innovativa. Sono ingredienti che valgono per molti settori: dalla pasta ai divani, dalle lampade alla moda...». Micelli cita ad esempio Berto Salotti: «Racconta bene come si fanno, si disegnano e si personalizzano i divani e organizza un commercio elettronico sofisticato che intercetta a livello mondiale le richieste di divani fatti su misura da artigiani brianzoli». Il luogo d'origine, sintesi di una cultura diffusa della produzione di qualità, e la narrazione intelligente, consapevole della tecnologia digitale: ingredienti appunto di un'alchimia imprenditoriale, dice Micelli, che fonda un'economia proiettata al futuro. E non per nulla il progetto «Storie di Talento, raccontate da artigiani europei», è stato selezionato per il programma della Commissione Europea «Settimana europea delle competenze professionali: Scopri il tuo talento» in programma per il 20-24 novembre prossimi: una campagna che chiede agli artigiani euro-



Peso: 54%



peidi raccontare la loro storia per stimolare la curiosità e l'interesse per i loro mestieri, sia come scelta professionale che come modo di consumare più responsabile. Una storia europea, molto diversa dall'ideologia americana dei "makers" che, nelle sue forme più schematiche tendeva a ridurre l'artigianità a un sistema di servizi online dai quali scaricare software con disegni di prodotti per stampanti 3D. Un'architettura più utile a lanciare l'ennesima piattaforma dominante americana, che a liberare le forze creative e ad alimentare la ricerca di senso delle persone. Ma che ha insegnato come anche le migliori conoscenze artigiane vadano modernizzate.

L'economista Enzo Rullani osserva in effetti come il ruolo della macchina sia spesso quello di produrre efficienza e abbassare il costo, il che come effetto collaterale riduce il valore delle cose e le banalizza. Ma non finisce così: «Con il digitale cresce la complessità delle filiere produttive, la personalizzazione dei prodotti, il servizio *on demand*». Il che rivaluta il ruolo dell'umano. «Del resto, con il digitale, l'umano si modifica per adattarsi alla nuova condizione di collaborazione con la macchina e si determina una nuova responsabilità sociale per gestire le contraddizioni emergenti». Anche questo richiede un maggior ruolo dell'umano. E aggiunge Andrea

Granelli, fondatore di Kansa: «Tra i nuovi mestieri ci sarà un maggiore ricorso all'artigianità come cura, riparazione, aggiornamento degli oggetti, in relazione anche al fenomeno dell'economia circolare».

Tutto questo sfida i sistemi produttivi a cercare un nuovo equilibrio tra qualità ed economia di scala, che non va pensato come un compromesso, ma come una strada per la moltiplicazione del valore. Nell'economia della conoscenza, si comprano emozioni, funzioni e intelligenza. Sicché il valore del lavoro è insieme nella sua dimensione artigiana, tecnologica e mediatica. Evidentemente, i concetti di "tradizione" e "innovazione" non sono più contrastanti perché, in questo contesto, la tradizione non è "fare le cose come si sono sempre fatte": la tradizione diventa la fonte culturale che insegna a distinguere le cose fatte bene. Il che non è sempre codificabile. Intuiva Richard Sennett che "L'uomo artigiano" (titolo del suo libro edito da Feltrinelli nel 2008) sa fare ma non sa dire che cosa sa fare: il che significa che trasmette la sua cultura facendovedere come si fa quello che fa ma non la codifica. Il suo lavoro però può modernizzarsi: la produzione e la distribuzione possono scalare con l'intelligenza artificiale, la robotica e il commercio elettronico, ma questo non sostituisce la dinamica culturale che dà luogo alla crea-

zione e al riconoscimento del valore. Quella del racconto e del luogo d'origine. Quella che mostra il senso delle cose.

Da questo punto di vista l'artigianità non è un settore, ma una dimensione di ogni lavoro. Vincenzo Moretti, sociologo, studia il tema del "lavoro ben fatto". «Qualunque cosa fai, puoi sempre farla bene. Ed è lì che trovi la tua umanità e la tua dignità: è bello, è giusto, ha senso e conviene». Aggiunge: «Il rischio oggi è che i giovani dissocino il vantaggio di lavorare dall'impegno che serve per fare bene il lavoro. E questo è un rischio perché la macchina "si impegna" a fare bene quello che dice l'algoritmo. Senza impegno, l'umano perde. Il lavoro ben fatto è l'uso consapevole della tecnologia».

Tutto in fondo è stato sintetizzato da un maestro, incontrato da Moretti. «Antonio Zambano, ebanista, 94 anni, di Castel San Giorgio, con studi arrivati alla seconda elementare, mi ha insegnato: "dove tieni la mano devi tenere la testa, dove tieni la testa devi tenere il cuore, altrimenti il lavoro non viene bene"». L'umano perde, se perde di umanità.

#### UN NUOVO PARADIGMA

La sfida per i sistemi produttivi è di creare un nuovo equilibrio tra qualità ed economie di scala, non in cerca di un compromesso ma per moltiplicare il valore

#### COSA ABBIAMO VISTO FINORA

1. C'è un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Chi non innova perde occupazione. Chi innova può crearne.
2. Per ora, l'intelligenza artificiale non riduce il lavoro, anzi ne crea. Ma alcune tecnologie eliminano posti in fretta e creano occupazione lentamente
3. La lentezza è causata dal fatto che per usare bene il digitale occorre una cultura nuova
4. Per adattare il modo di pensare alla grande trasformazione non occorre tanto "flessibilità", quanto "strategia" progettuale
5. Un'azienda che coinvolge i collaboratori nel progetto di migliorare la produttività e creare prodotti straordinari può crescere, automatizzare la produzione e aumentare l'occupazione
6. Le aziende innovative non comprano il tempo delle persone ma la loro capacità di realizzare progetti
7. Esiste una tendenza alla polarizzazione: da una parte, persone con elevate conoscenze e ottimi risultati economici; dall'altra parte, lavoratori con capacità e reddito limitati
8. Molte grandi aziende tendono a espellere manodopera, ma possono diventare abilitatori di ecosistemi che creano posti di lavoro
9. Due scenari si consolidano: a. le piattaforme parcellizzano il lavoro in micro-attività sottopagate; b. servono alla cooperazione necessaria per generare beni comuni
10. Occorre una formazione che specializzi e nello stesso tempo apra la mente
11. L'ambito nel quale si progettano e realizzano le soluzioni ai problemi dell'occupazione è quello territoriale. Con la partecipazione di imprese, università, enti locali
12. Per affrontare il futuro occorre saper cambiare, mantenendo però una direzione di fondo: ci si prepara ibridando i saperi e studiando le materie fondamentali
13. Anche le direzioni delle risorse umane si devono modernizzare: come si investe nelle macchine, a maggior ragione, si deve investire nelle persone.

#### L'AZIENDA

■ Billybu è un progetto di vendita online di giochi con valore aggiunto pedagogico. Ancora in fase di test, serve una trentina di famiglie. E vende i prodotti di una quindicina di artigiani che operano in Europa, America e Oceania. È un progetto nato dalla storica business school Captha che sta attraversando una trasformazione digitale ed esplora nuove opportunità.



Peso: 54%

# L'Industria 4.0 in cerca di standard comuni

Il rischio per le aziende è di affidarsi a tecnologie chiuse che ingabbiano i servizi pregiudicando così futuri investimenti

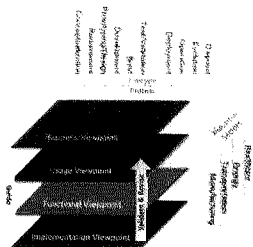
di **Alessandro Longo**

● Non è tecnologia industry 4.0 tutto quello che luccica. In questa fase in cui il Governo dispensa molti incentivi fiscali - confermati nella Legge di Bilancio 2018 - per le aziende che investono in innovazione industriale, può essere facile cedere alla tentazione di fare di tutta un'erba un fascio. Ossia considerare innovazione industry 4.0 e quindi progresso ogni tecnologia che venga inserita in fabbrica.

Il rischio da evitare, su cui cominciano a interrogarsi le principali università che stanno accompagnando la transizione italiana a industry 4.0, è quello del fuoco di paglia. Tanti soldi investiti, grazie allo sforzo fiscale del Governo, in tecnologie che non sono davvero utili ad aumentare l'efficienza industriale. Oppure che addirittura possono pregiudicare investimenti futuri, essendo tecnologie chiuse, non standard, che ingabbiano l'azienda.

Il problema ha molte facce e richiede soluzioni di tipo organizzativo, politico e tecnologico. Restando in quest'ultimo ambito, gli esperti stanno evidenziando due risposte possibili. Da una parte, bisogna guardare alle singole tecnologie che si candidano come buoni standard per l'industry 4.0. Dall'altra, serve massima attenzione agli sforzi internazionali di standardizzazione delle tecnologie.

Francesco Sacco, docente dell'università Bocconi di Milano, si sta concentrando molto sul primo aspetto. "È molto interessante lo standard MulteFire", dice per esempio Sacco. Lo indica come una delle tecnologie pensate proprio per accompagnare il fenomeno indu-

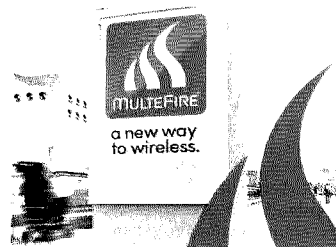


**IIRA PER L'INDUSTRIA**

Creato da Industrial Internet Consortium (IIC), un'organizzazione che conta oltre 160 aziende membri. Descrive quali componenti deve avere un sistema di "Internet industriale" e che relazioni devono esserci fra loro, per agevolare il lavoro degli sviluppatori. Nell'immagine è rappresentato il modello di funzionamento

stry 4.0. «Serve a creare reti wireless per l'internet delle cose, in azienda, unendo la semplicità del Wi-Fi con la sicurezza e l'affidabilità dell'LTE. Funziona su spettro non licenziato, infatti, come il Wi-Fi, ma usa i protocolli dell'LTE. Le aziende possono creare quindi così una propria rete privata analoga, dal punto di vista tecnico, a quella degli operatori mobili». Ci lavora la MulteFire Alliance, che comprende tutti i big del settore, da Cisco a Qualcomm a Nokia, Huawei, Ericsson. La tecnologia arriverà nel 2018, in competizione che altri standard wireless IoT, come Lora, rispetto ai quali promette di poter garantire una quality of service. Per connettere i sensori IoT a internet sta facendo strada invece il Narrow band IoT, che funziona su reti 4G degli operatori. A ottobre Tim ha lanciato il primo servizio commerciale a riguardo. Negli stessi giorni Vodafone ha annunciato 10 milioni di euro di investimento per portare la tecnologia in tutta Italia.

Un altro pilastro di industry 4.0 è big data "e in quest'ambito, per la gestione di grandi base

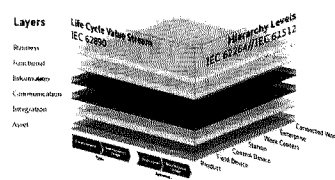


**MULTEFIRE PER L'IOT**

Della MulteFire Alliance, che comprende i principali vendor di chip e reti. Serve a creare reti wireless per l'internet delle cose, in azienda, unendo la semplicità del Wi-Fi con la sicurezza e l'affidabilità dell'LTE. Funziona su spettro non licenziato ma usa i protocolli dell'LTE. Le aziende possono creare quindi così una propria rete privata analoga a quella degli operatori mobili

di data e di applicazioni sovrastanti, si evidenzia il framework Apache Hadoop», aggiunge Sacco. La seconda questione è "assicurarsi che nelle aziende italiane ed europee arrivino tecnologie in grado di parlare tra loro", dice Emilio Paolucci, del Politecnico di Torino, e uno dei protagonisti del piano Industry 4.0 del Governo in ambito accademico. "Ecco perché c'è un tavolo tra Francia, Germania e Italia per arrivare a uno standard de facto che faccia parlare gli apparati di diversi produttori, aggiunge.

Come spiega Claudio Demartini, a capo del dipartimento di automatica e informatica del Politecnico di Torino, "due standard fondamentali sono il modello di architettura di riferimento Industrie 4.0 (RAMI 4.0) della Piattaforma Industrie 4.0 e il modello Industrial Internet Reference Architecture (IIRA) del Consorzio Industrial Internet". «Resta la questione di quali componenti e proprietà dei due modelli siano complementari o congruenti e quali processi e caratteristiche debbano essere ancora realizzate per garantire il



**DALLA GERMANIA ECCO RAMI**

Modello di architettura della "Piattaforma Industrie 4.0", promossa dal Governo tedesco. Descrive la comunicazione tra componenti semplici (come i dispositivi) e l'intera fabbrica. Inserisce così tutti gli aspetti essenziali di Industry 4.0 all'interno di un sistema di coordinate tridimensionali.

maggior vantaggio per l'utente nella prospettiva della loro integrazione». «Si rende necessario coordinare i principali organi e le diverse organizzazioni di normalizzazione».

«Per arrivare a una soluzione - aggiunge Mauro Lombardi, dell'università di Firenze - è possibile se si costruisce una ontologia di riferimento oppure più ontologie, ciascuna dotata di un motore ontologico di ricerca. Con appositi protocolli tali motori potrebbero connettersi e scambiare informazioni».

È una questione tecnica, che ora impegna chi lavora agli standard. Con una ricaduta molto pratica: «Le pmi italiane, per programmare gli investimenti di lungo periodo, devono essere certe che le attuali tecnologie installate in azienda potranno parlare con futuri software», dice Paolucci. Solo all'interno di questa prospettiva si potrà dire che gli incentivi fiscali e i relativi investimenti delle aziende hanno colto l'obiettivo desiderato.

• RIPRODUZIONE RISERVATA

