

## Stili + Tendenze

Con Miu Miu e Moncler a Parigi vortice glamour in passerella

ANGELO FLACCAVENTO PAG. 14



## Beauty + Benessere

I marchi della bellezza in gara per attrarre clienti sui social

MARIKA GERVASIO PAG. 14



### COVER STORY

# Moda e lusso, il risiko è ripartito

In ripresa nel 2016 fusioni e acquisizioni con i gruppi asiatici principali investitori nell'alto di gamma

di Marta Casadei

Per le imprese della moda e del lusso internazionale il 2016 è stato l'anno del ritorno alle fusioni e alle acquisizioni: 96 contro le 75 del 2015 e le 89 del 2014, in aumento del 30% rispetto all'anno precedente. Numeri che non eguagliano quelli record registrati nel 2013 (106 tra fusioni e acquisizioni) e 2012 (114 operazioni) ma che gettano nuova luce su un settore che dopo le tiepide performance dello scorso anno sembra essere tornato al dinamismo. I dati

**Secondo il report di Pambianco il picco di 96 operazioni (+30%) è legato al miglioramento dei conti e alla maggiore liquidità**

arrivano dal report di Pambianco Strategie di Impresa che analizza tutti i deal finalizzati nei settori moda, lusso e design tra gennaio e dicembre dello scorso anno. A decretare l'aumento delle operazioni sarebbe stato un mix di fattori: «Da un lato ci sono i conti delle società che sono in continuo miglioramento - spiega Alessio Candi di Pambianco Strategie di Impresa, tra gli autori del report - e dall'altro la cospicua liquidità con cui i grossi gruppi si trovano a fare i conti. Investire in aziende dal potenziale elevato che con nuove iniezioni di capitale e nuove strategie possano crescere in modo significativo, è un ottimo metodo per impiegare bene i propri capitali e per ottenere rendimenti vantaggiosi in un momento in cui il mercato azionario è soggetto ad oscillazioni e gli strumenti finanziari alternativi, come i titoli di stato e le obbligazioni, non sono fruttiferi».

Sul fronte delle M&A il mercato è dominato da holding e da fondi di private equity, categorie che, insieme, hanno realizzato circa il 40% delle operazioni del 2016. Le holding sono state, di fatto, le più attive: negli ultimi 12 mesi hanno concluso 21 tra fusioni e acquisizioni tra le quali spiccano, a livello internazionale, l'acquisto della maggioranza di Buccellati da parte dei cinesi di Gangtai e l'operazione Mayhoola for Investments-Balmain. Lo scorso giugno il braccio finanziario della famiglia re-

ale del Qatar, nel cui portfolio ci sono già Valentino e Pal Zileri, ha infatti rilevato Balmain International, cui fa capo la casa di moda parigina, per 485 milioni di euro. Il secondo acquirente per numero di operazioni è rappresentato, come già detto, dai fondi di private equity, che nel 2016 hanno messo a segno 18 tra fusioni e acquisizioni, registrando però un calo del 28% rispetto all'anno precedente. Tra le operazioni più rilevanti condotte dai fondi spiccano l'acquisto della Philip Model da parte di 21 investimenti, quella di Tara Jarmon da parte del francese Ams Industries.

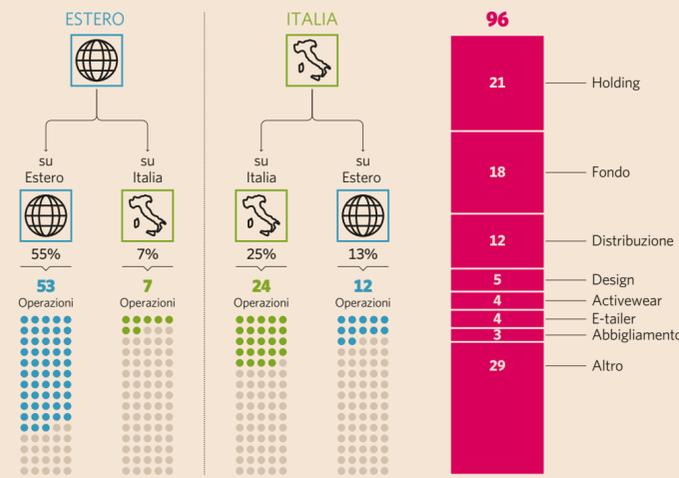
Se negli ultimi anni a destare l'interesse delle holding erano stati ex fornitori o realtà che potessero andare a completare la verticalizzazione della filiera per aumentare la produttività e, allo stesso tempo, incrementare il controllo sulla produzione, oggi nel mirino dei grandi gruppi ci sono aziende a valle della filiera: «Quelle più appetibili sono società piccole - precisa Candi - ma dal potenziale elevato. Penso ad aziende italiane dalla forte brand awareness il cui fatturato, con un piano di sviluppo internazionale efficace, da 50-60 milioni di euro potrebbe salire a 300». Per reinvestire la liquidità le holding stanno puntando sulle acquisizioni dei brand, anche con quote di minoranza come accaduto nel caso di G-III, holding americana che ha rilevato il 19% di Karl Lagerfeld, o di Hermès-Pierre Hardy.

Molte di queste realtà appetibili continuano ad essere in Italia: lo dimostra la distribuzione geografica delle operazioni. Sebbene, infatti, più della metà (55%) sia stata realizzata all'estero da società straniere, le M&A tra soggetti italiani - tra cui le operazioni Sator-Boccacini, Damiani-Venini, Armonia-Aspesi - sono state 24, pari al 25% del totale, mentre sette realtà italiane (o quote di esse) sono state rilevate da soggetti stranieri (7%). «Soprattutto sul fronte alto di gamma - spiega Alessio Candi - l'Italia rimane un punto di riferimento, insieme alla Francia. E continua ad essere nel mirino degli investitori, italiani ed esteri, specialmente i gruppi asiatici. D'altro canto le aziende italiane sono più pronte ad aprire il proprio capitale rispetto a quanto non fossero in passato, vuoi per il passaggio generazionale in corso o per l'esigenza di crescere a livello globale, laddove la finanza diventa una leva fondamentale». Sono aumentate, di pari passo, le operazioni di player italiani all'estero, come l'acquisizione dell'80% di Woolrich da parte di WP Lavori in Corso: nel 2016 sono state 12, pari al 13% del totale. Tra le novità emerse dall'analisi di Pambianco anche il ruolo crescente delle società di distribuzione e retail, che nel 2016 hanno realizzato 12 tra fusioni e acquisizioni: un trend che potrebbe crescere ulteriormente nel 2017.

### La mappa dell'M&A 2016

La geografia di fusioni e acquisizioni per le aziende della moda e del lusso a livello internazionale nel 2016

**OPERAZIONI PER PAESE DI APPARTENENZA**  
Numero operazioni e dati in %. Dati 2016



### LA RIPRESA

Nell'ultimo quinquennio il numero di operazioni di M&A nei settori della moda e del lusso ha avuto un andamento discendente, fatto salvo il picco registrato nell'ultimo anno (2016)



FONTE: Pambianco strategie di impresa

### E-COMMERCE

## Alleanze tra giganti e start-up

Tra i rumor che circolano nel mondo della moda spicca quello legato a un possibile mega e-tailer che Lvmh sarebbe pronto a lanciare a breve per vendere i propri brand. Se la notizia, pubblicata dal Financial Times, fosse confermata l'ingresso del gruppo guidato da Bernard Arnault potrebbe contribuire a cambiare in modo decisivo l'assetto dell'e-commerce di moda e lusso. Un segmento ancora giovane, popolato da start-up native digitali che nel corso degli ultimi 10-15 anni sono diventate giganti, da aziende tradizionali che hanno visto nell'e-commerce un canale promettente e l'hanno approcciato in modo più o meno efficace. Soprattutto, un comparto dalla natura fortemente magmatica, nel quale i cambiamenti sono all'ordine del giorno sull'onda della corsa tecnologica, della rivoluzione digitale e dei suoi effetti sui consumatori. Effetti repentini, spesso poco prevedibili e, soprattutto, con un impatto su scala globale. Secondo l'Alttagamma Worldwide Luxury Market Monitor 2016 di Bain & Company, la crescita del mercato del lusso - oltre i mille miliardi di euro di ricavi nel 2016 (+17,7%), il report di Pambianco Strategie di Impresa sulle M&A avvenute lo scorso anno segnala quattro operazioni che hanno visto un e-tailer nel ruolo di acquirente.

Dopo un 2015 all'insegna della maxi fusione tra Yoox Group e Net-a-Porter, che ha dato vita a Ynap, gruppo da 1,87 miliardi di euro di ricavi nel 2016 (+17,7%), il report di Pambianco Strategie di Impresa sulle M&A avvenute lo scorso anno segnala quattro operazioni che hanno visto un e-tailer nel ruolo di acquirente. Tre di questi deal hanno avuto luogo nel sotto segmento delle flash sales, nel quale stanno prendendo forma due conglomerati di origine francese, ma con raggio d'azione internazionale: lo scorso anno la francese vente-privee.com, 2 miliardi di euro di ricavi nel 2015, ha rilevato la spagnola Privavia, attiva nel Sud Europa e in America Latina, e la danese Designer&Friends, con lo scopo di rafforzare la propria posizione sui mercati presidiati da queste due realtà. Sempre lo scorso anno Showroomprive, società francese attiva nelle vendite private che ha chiuso l'anno fiscale 2016 a 540 milioni (+21,9%), ha acquisito l'italiana Saldi-Privati, in precedenza nel portfolio di Banzai, per mettere in atto una strategia globale che punta a ridurre al massimo le distanze con i consumatori.

Showroomprive si è quotata nel 2015 e non è l'unico player attivo nel commercio digitale di prodotti di moda e lusso ad aver scelto la Borsa come strumento per crescere: la marginalità ancora bassa e l'incertezza nello scenario tecnologico possono rendere gli e-tailer prede molto difficili da "cappare" per holding, fondi e altre aziende come invece accaduto nel 2014 con l'acquisto di Mytheresa da parte di Neiman Marcus Group nel 2014. Anche la tedesca Zalando ha optato per il listing, nell'autunno 2014, e ha chiuso il 2016 con ricavi per 3,63 miliardi di euro, in salita del 23% sul 2015. Di recente ha anche annunciato l'accordo per l'acquisizione di Kickz, retailer dedicato allo sportswear che potrebbe accelerare lo sviluppo della società tedesca.

Tra gli e-tailer multibrand che oggi suscitano maggiore interesse a livello internazionale spicca Farfetch: fondata nel 2008 come aggregatore di boutique multimarca "fisiche", la creatura del portoghese José Neves puntava a toccare gli 800 milioni di euro di ricavi nel 2016 (i risultati definitivi non sono ancora noti). L'azienda, che nel 2016 ha concluso un round F di investimenti del valore di 110 milioni di dollari, si sta evolvendo: nel 2015 ha lanciato la nuova divisione Black&White, destinata alla partnership con le aziende per la gestione del loro monomarca, e la scorsa settimana ha scelto come co-chairman non esecutivo Natalie Massenet, già fondatrice di Net-a-porter, una pioniera nell'e-commerce di lusso.

### ONLINE

www.moda24.ilssole24ore.com



### Judith Wade, signora dei giardini

Nel 2017 Grandi Giardini Italiani - un network di 123 giardini dal Rinascimento al Contemporaneo - compie 20 anni. La sua fondatrice, Judith Wade, racconta successi e potenzialità di un'impresa di turismo culturale. Con un obiettivo ambizioso: quotare in Borsa i suoi giardini.



### Armani, vertice a 3 per la Fondazione

Giorgio Armani, Pantaleo Dell'Orco e Irving Bellotti sono i membri del consiglio che guiderà la Fondazione Armani creata dallo stilista e imprenditore con una mission chiara, in puro stile Armani: essenziale e moderno l'ente dovrà far sviluppare l'azienda.



### Lo smalto «nude»: il test di Moda24

Chic e sofisticato, lo smalto nude o neutro è una scelta vincente: asciuga prima rispetto agli altri smalti grazie ai pigmenti chiari, non necessita di base protettiva e basta un'applicazione per un risultato omogeneo.

### Social network

Facebook, Twitter e Instagram per dialogare con noi

**24Moda**  
Nasce Fit is Beauty, blog contro i disturbi alimentari

**@24moda**  
Da Scholl arriva Bahia sandalo superflessibile in gomma Eva

**@24moda**  
Da Asics una limited edition per il film «La bella e la bestia»

### Redazione Moda24

**DIRETTORE RESPONSABILE:**  
Roberto Napolitano

**VICE DIRETTORI**  
Edoardo De Biasi (vicario), Alberto Orioli, Salvatore Padula, Alessandro Plateroti

**IN REDAZIONE:**  
Francesca Padula caposervizio  
Giulia Crivelli fashion editor e vice

Chiara Beghelli  
Marika Gervasio

**PROGETTO GRAFICO:**  
Adriano Attus

### TRAVEL ACCESSORIES

## Turismo e viaggi d'affari spingono borse e valigie

C'è il segmento travel accessories tra quelli più dinamici del panorama M&A 2016. Lo studio di Pambianco Strategie di Impresa, infatti, segnala diverse operazioni importanti in questo settore: lo scorso agosto il gigante americano della valigeria Samsonite ha annunciato di aver portato a termine l'acquisizione di Tumi Holdings, azienda da 547,7 milioni di dollari di ricavi. Un'operazione da 1,8 miliardi di dollari che il colosso quotato a Hong Kong ha realizzato per aggiungere al proprio già nutrito portfolio, del quale fanno parte i brand Samsonite, Lipault e American Tourister tra gli altri, un'etichetta d'alta gamma.

Il segmento travel/pelletteria ha fatto da sfondo a un altro deal di peso, annunciato a ottobre 2016: il gruppo Lvmh, cui fanno capo Louis Vuitton e molti altri brand del lusso internazionale, ha acquisito per 640 milioni di euro l'80% di Rimowa, azienda di Colonia fondata nel 1898 la cui valigie in alluminio hanno fatto storia. «L'interesse crescente delle aziende per il segmento viaggi dipende dall'incremento dei beni di lusso che oggi vengono acquistati da turisti e viaggiatori -

spiega Alessio Candi di Pambianco Strategie di Impresa - e quindi dall'importanza stessa che il comparto sta assumendo». Secondo la Tax Free World Association le vendite duty free nei primi nove mesi del 2016 si sono attestate sui 45 miliardi di euro, in crescita del 2,2% circa a livello globale e il futuro del travel retail sarebbe roseo (si veda il Sole 24 Ore del 10 febbraio 2017).

Meno rilevante sul fronte economico, ma questa volta tutta italiana l'operazione che ha coinvolto Piquadro e The Bridge. L'azienda di pelletteria travel ha infatti rilevato la quota di maggioranza (80%) della toscana Il Ponte Pelletteria Spa, cui fa capo lo storico brand The Bridge. Il marchio, fondato alla fine degli anni Sessanta, ha chiuso il 2015 con un fatturato di circa 22 milioni di euro, con Ebitda negativo per 0,6 milioni, perdita netta a 2,6 milioni e posizione finanziaria netta negativa per 8,9 milioni. La mossa di Piquadro, gruppo da 69 milioni di euro di ricavi, si inserisce in una più ampia strategia che punta a creare un polo di brand made in Italy di fascia premium.

- Ma.Cas.

**RUCOLINE**

MAN COLLECTION

>Show Room Milano, Via Montenapoleone, 27 | T. +39 02 76398549 | showroom.milano@rucoline.it

rucoline.com

Milano Firenze Roma Dubai Tokyo Beijing Shanghai Shenzhen Hong Kong

## Moda 24



Louis Vuitton. Folk astratto



Chanel. Tweed glitterati



Hermès. Cappotto essenziale



Alexander McQueen. Artigianale



Miu Miu. Glamour eccessivo e vistoso

PARIGI / GIORNI 7 E 8

## Miu Miu e Moncler nel vortice glamour

Da Hermès a Chanel, un'attitudine al caos domina l'AI 2017-18 dei marchi del lusso

di Angelo Flaccavento

◆ Non tutto, ma di tutto: la settimana della moda che si è chiusa a Parigi martedì si è svolta all'insegna delle contraddizioni, non solo per le differenze sovente abissali tra una collezione e l'altra, ma anche per la diversità di proposte all'interno di ogni singola prova. Il caos e la distrazione che governano questo turbolento momento storico si riflettono in passerella. La moda, adesso, parla di incertezza, inclusione, multiculturalismo, potere femminile - mai vista tanta politica amalgamata allo stile, anche se spesso non è nulla di più che una posa o un slogan - ma lo fa con un linguaggio sfaccettato e vortice che rinuncia alla coerenza.

È il modus operandi della *swipe generation*, cui apparteniamo tutti noi possessori di smartphone, presi a scorrere distrattamente immagini che ci attraggono per pochi secondi per poi passare, con un tocco del dito, alla successiva, e a quella dopo, ad infinitum. Nicolas Ghesquière, da Louis Vuitton, parla di barriere che si abbattano - laddove nel mondo barriera se ne ideano - attraverso abiti che descrivono una idea astratta e asciutta di folk. La collezione è

un coacervo di idee che si scontrano e si sovrappongono: l'esplosione del concetto stesso di guardaroba, che è poi, fin dall'inizio del mandato, il principio guida nel lavoro di Ghesquière per la veneranda maison francese. Ecco allora il maschile in clash con il femminile, il selvaggio che si alterna all'industriale, la lana che pare denim e il raso che pare poliestere, le rouche frementi e i tagli affilati. Molti, forse troppi spunti, amalgamati confusamente per una precisa ragione: esaltare la diversità. Se questa volta Vuitton convince meno del solito, vince però su tutti in termini di spettacolo: la sfilata è ospitata dentro il Museo del Louvre, tra le bianchissime sculture sei-settecentesche della Court Marly. Il messaggio è inclusivo: mescolare culture, modi e mode, esattamente come tra le sale del museo si incrociano visitatori provenienti da tutto il mondo e da ogni background.

Altra maison del lusso - vero, francese, senza tempo - altro approccio, identica attitudine caotica - consapevole che a questo giro caos è cosa buona e giusta: da Hermès, Nadège Vanhee-Cybulski sonda territori inaspettati e ludici, lasciandosi prendere la mano dal megamix di stampe, volumi, colori. Il risultato è certamente un Hermès giovane e vitale, ma a tratti un po' confuso. Non a caso, i pezzi migliori sono anche i più essenziali: un cappotto cammello, un completo blu. Incomiabile, però, è il tentativo di far dialogare la maison con il presente.

Dialogo che riesce sempre bene a Miuccia Prada, in ottima forma con Miu Miu. Impegnata da sempre in una battaglia culturale condotta con il mezzo più frivolo e volante - i vestiti - la signora decide che per affrontare la realtà pau-

rosa di quanto stiamo vivendo - e questo include il trash - bisogna sporcarsi le mani, non arrendersi su posizioni rigide. Ovvero, tradotto in azione modaiola, abbracciare il glamour più eccessivo, vistoso e, l'aggettivo è suo, «stupido». Pellicce di peluche, plastica trasparente, cristalli e colore sono generosamente distribuiti su silhouette anni Quaranta che sono forse il solo limite della collezione. Perché ballare e dar di matto per combattere l'oscurantismo va benissimo, ma farlo citando il passato - un passato pur simile al nostro presente - è facile e letterale, e soprattutto sa di vintage.

Altrimenti, bisognerà partire per lo spazio siderale, a bordo di un razzo, e allontanarsi per sempre da tutto, come suggerisce Karl Lagerfeld da Chanel a suon di tweed glitterati e pomposità irridenti da madame anni Ottanta. O ancora si potrà fuggire nel bosco, con lo zaino in spalla e i completi di tweed e di plumino, come proposto dal sempre glamouroso Giambattista Valli da Moncler Gamme Rouge.

Tra le visioni più toccanti della stagione, il romanticismo pagano di Sarah Burton per Alexander McQueen è un'ode alla manualità eccelsa e all'alto artigianato condensati in abiti eteri e opulenti, ma possibili. Da Valentino, in fine, Pierpaolo Piccioli mescola vittoriano e Memphis, delicatezza e pop, con lirismo e spirito di sintesi. Riflette sul rapporto tra moda e tempo e dice: «Penso che oggi il solo modo di inventare sia trovare qualcosa che ci parla nella storia, recente o remota, e poi farlo dialogare con altro. Il nuovo per il nuovo non esiste». Il vero messaggio della stagione è proprio questo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## SNEAKERS

## Date punta sulla fascia premium

di Silvia Pieraccini

◆ Ha appena aperto il primo monomarca a Milano, in Brera, tappa con cui ha celebrato dieci anni di vita e cristallizzato la propria identità. Ora il marchio toscano di sneaker Date (dalle iniziali dei nomi dei fondatori) è pronto ad avviare una nuova stagione di crescita nel segmento premium. «Negli ultimi tre anni abbiamo ridefinito l'immagine del brand e innalzato il posizionamento - spiega Tommaso Santoni, uno dei titolari dell'azienda di Empoli (Firenze) - tagliando quella parte della collezione più legata al mondo teenager, che era circa il 20%, e selezionando i retailer. Nel 2016 abbiamo finalmente cominciato a vedere i frutti di questo lavoro: il fatturato ha sfiorato gli 8 milioni di euro, in crescita del 25%, e il margine operativo lordo è stato del 10%».

Per quest'anno Date ha in programma una crescita ancora a doppia cifra, stimata sopra il 10%, grazie all'Italia e, soprattutto, all'estero che pesa ormai per il 50%. Europa, Russia, Corea e Giappone sono i mercati di riferimento, anche se «dalle ultime due stagioni stiamo mettendo le prime bandierine in America», spiega Santoni. L'apertura del negozio milanese, che ha come materiale-guida il cemento e ricorrendo a una galleria d'arte, non significa l'avvio di un progetto monomarca: «Non ci interessa fare uno sviluppo retail capillare - afferma il titolare - anche se nei prossimi due anni stringeremo accordi con una serie di partner per aprire negozi in Corea, a Dubai e Seul».

Il passo continua a essere quello prudente che ha portato i tre titolari - età media di 25 anni nel 2006, quando l'avventura cominciò - a reinvestire tutti gli utili in azienda e a seguire una gestione oculata. Nei mesi scorsi è stata inaugurata la nuova sede aziendale, trasferita da Montelupo Fiorentino alla vicina Empoli, dove lavora una ventina di persone. «Una nuova sede tutta a vetri in cui la creatività di Date può esprimersi», sottolinea Santoni spiegando che il progetto resta quello di fare una scarpa semplice che punta sui dettagli, non troppo fashion ma diretta a clienti che vogliono cose uniche. I materiali, pellami e tessuti, sono quasi tutti made in Italy, mentre la produzione si divide tra Indonesia e, ora, anche Italia, dove sono state riportate alcune lavorazioni tra cui la suola vulcanizzata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Moncler Gamme Rouge. Completini di tweed



Valentino. Mix di vittoriano e Memphis



Monomarca. Il negozio Date aperto a Milano, nel quartiere di Brera

## RICERCA BLOGMETER

## Avon, Pupa e Nyx primatisti sui social

Marchi di beauty in gara per attrarre sempre più clienti su Facebook e Instagram

di Marika Gervasio

◆ Avon, Pupa, Nyx Professional e Sephora: sono i marchi di beauty più amati su Facebook e Instagram, secondo l'indagine Top Brands di Blogmeter che ha monitorato il comportamento sui due social network (in italiano) dei brand e dei retailer di cosmetica nel mese di gennaio. Su Facebook, le strategie di social media marketing puntano principalmente a fidelizzare i clienti esistenti, ma anche ad attrarre di nuovi come dimostrano l'elevata frequenza di promozioni e sconti che vengono attivati sui social di Zuckerberg. A svettare nella classifica relativa al coinvolgimento totale (il cosiddetto *engagement* o interazione) è la pagina italiana del brand americano Avon che, con una media di 1,5 post al giorno e uno stile comunicativo sobrio ed elegante, conquista quasi 51 mila interazioni. Al secondo posto segue l'italiana Bottega Verde che pubblica post promozionali che catturano l'interesse di un numero molto elevato di utenti. Terza Pupa, quarta la francese Yves Rocher che a gennaio colleziona un boom di interazioni con il post promo-

zionale di San Valentino. Chiude la top 5 dell'engagement la linea di prodotti professionali per capelli Nashi Argan, che mediante il suo progetto #nashilovers è riuscita a creare un grande interesse attorno al brand.

Per quanto riguarda invece i nuovi fan, la pagina più performante di gennaio è quella di Pupa. Il brand milanese accresce costantemente la propria fan-base durante il mese di gennaio e pubblica uno dei post più coinvolgenti dell'analisi di Blogmeter con 23 mila interazioni (aggiornate al 31 gennaio). Seconda posizione per il brand Rilastil che coinvolge con post promozionali, soprattutto di prodotti per la montagna, mentre la medaglia di bronzo va alla catena Limoni Profumerie. In quarta posizione troviamo l'italiano Wycon Cosmetics che sulla sua pagina Facebook pubblica tantissime offerte e promozioni.

A completare la top 5 dei nuovi fan è il brand francese Cotril, il cui grande successo è legato in parte alla partnership con Belen Rodriguez, la quale nel 2015 ha inaugurato il suo nuovo salone di bellezza Cotril a Milano. Se su Facebook vincono sconti e promozioni, su Instagram le strategie sono più improntate al coinvolgimento diretto dei propri follower, invitati dai brand a pubblicare selfie e foto con i loro prodotti, mediante l'utilizzo di hashtag ad hoc. Instagram è inoltre il luogo in cui maggiormente i brand beauty si affidano a social influencer per promuovere i propri prodotti e la propria visione. Il profilo più coinvolgente in assoluto su Instagram è Nyx Professional, il brand del gruppo L'Oréal sbarcato in Italia alla fine del

2015, che a gennaio conquista ben 169 mila interazioni anche grazie alla partecipazione di social influencer del calibro di Ellarie (1,1 milioni di follower). Passando direttamente alla terza posizione troviamo ancora Wycon che proprio qualche giorno fa ha lanciato la prima collezione make-up vegana. Grazie all'iniziativa #WYCONlovesyou, che invita gli utenti a condividere selfie con i propri prodotti, ottiene numerosissime interazioni. Il quarto profilo più coinvolgente è Mulac Cosmetics, linea di prodotti cruelty-free fondata dalla famosa beauty blogger La Cindina, che appassiona gli utenti con l'hashtag #showyourart. Completa la top 5 dell'engagement di Instagram, Pupa Milano, che condivide foto postate dalle utenti, famose e non. Analizzando le performance dei brand in ottica di follower-base, il migliore in assoluto è il profilo di Sephora, che coinvolge con un piano editoriale che fatto di immagini accurate e testi accattivanti. In particolare a generare un boom di interazioni a gennaio è stato l'evento #SephoraLovesKatVonD durante il quale la modella e tatuatrice messicana Kat Von D, amatissima sui social, ha annunciato l'arrivo in Italia della sua linea di make-up per Sephora ad aprile. Il secondo profilo che ha accresciuto maggiormente gli utenti è Nyx Professional, seguito a stretto giro dal profilo italiano Benefit Cosmetics, il brand americano di cosmesi conosciuto soprattutto per il suo packaging coloratissimo. Alle ultime due posizioni della classifica per new followers, troviamo infine Wycon e Pupa Milano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Sfida sui followers di bellezza

I marchi di beauty più seguiti su Facebook e Instagram. Dati gennaio 2017

Facebook	Instagram
Avon 50.995	Nyx Professional 168.998
Bottega Verde 50.335	Sephora Italia 12.468
Pupa Milano Italy 44.548	Nyx Professional 8.589
Yves Rocher Italia 40.776	Wycon Cosmetics 8.310
Nashi Argan - Official 37.541	Mulac Cosmetics 8.236
	Pupa Milano Italy 5.218
	Cotril 7.034

Facebook	Instagram
Pupa Milano Italy 26.753	Sephora Italia 12.468
Rilastil Laboratori Milano 13.928	Nyx Professional 8.589
Limoni Profumerie 11.237	Wycon Cosmetics 8.310
Wycon Cosmetics 10.955	Mulac Cosmetics 8.236
Cotril 7.034	Pupa Milano Italy 5.218

Moda24

FONTE: Blogmeter

## HOT SPOT



## Sui ciondoli Dodo un «fulmine rock»

È dedicato alle anime più rock, agli spiriti liberi e selvaggi, il fulmine "Wild & Free" di Dodo. Un nuovo charm disponibile nella variante ciondolo e stud earrings, in oro rosa o nella versione con pavé di diamanti bianchi o neri.



## Manichini giovani con Bonaveri

Bonaveri presenta Tribe, la nuova collezione di manichini per la moda giovane e informale. Da domenica a ieri all'Euroshop di Dusseldorf, infatti, l'azienda emiliana ha presentato per la prima volta una collezione per il premium mass market, sviluppando un manichino di alta qualità.



## Peonia per il viso da L'Occitane

L'Occitane, con la sua linea Pivoine, nata utilizzando la peonia, ha creato una serie di prodotti innovativi e che esaltano la bellezza. L'estratto di peonia è combinato con il Compleso Peonia sublime e altri principi attivi perfezionatori di origine naturale.



## Davines rinnova la linea anticaduta

Davines rinnova Naturaltech Energizing, la linea per le problematiche di cute e capelli fragili, tendenti alla caduta. Le formulazioni includono un complesso, Hair Energy Complex, composto da estratto di tè verde e vitamina B3. Novità della linea, Naturaltech energizing thickening tonic.



## Servizi Sephora «Click&amp;Collect»

La catena di profumerie Sephora lancia Click&Collect, il nuovo servizio completamente gratuito per ordinare online sul sito Sephora.it e ritirare personalmente i prodotti acquistati in store, solo 2 ore dopo. Basta accedere all'app o al sito Sephora e scegliere i prodotti desiderati.

OLIVIEROTOSCANI STUDIO

# COSMOPROF 50<sup>th</sup> ANNIVERSARY

## WORLDWIDE BOLOGNA

Organizzato da - BolognaFiere Cosmoprof S.p.a. - Milano  
tel. +39.02.796.420 - fax +39.02.795.036 - info@cosmoprof.it  
company of



in collaborazione con



COSMOPROF  
MARZO 2017  
17 - 20

COSMOPACK 16-19  
COSMOPRIME 16-19  
BOLOGNA

NEW 2017

QUARTIERE FIERISTICO  
WWW.COSMOPROF.COM

UN NUOVO MONDO PER LA BELLEZZA  
BOLOGNA LAS VEGAS HONG KONG

La corsa all'Eliseo. Una quarantina di leader socialisti dell'area riformista preparano un documento di sostegno

# Francia, Macron sorpassa Le Pen

Un sondaggio dà al 26% il candidato indipendente - Fillon terzo con il 20%

PARIGI. Dal nostro corrispondente

L'avanzata di Emmanuel Macron pare irresistibile. La sua candidatura acquisita solidità giorno dopo giorno. La sua proposta serenamente apartitica - in un momento in cui l'elettorato mostra di non poterne più, dei partiti dei loro giochi d'apparato - conquista sempre nuove adesioni. E per la prima volta un sondaggio colloca l'ex ministro dell'Economia in testa nella corsa all'Eliseo. Con un punto di vantaggio su Marine Le Pen. Non solo: Macron sarebbe ormai alla pari con la leader del Front National nelle simpatie dei giovani (entrambi al 24% nella fascia d'età 18-34 anni), area in cui l'estrema destra era da tempo solidamente davanti. Tutte le rilevazioni sono comunque concordi nel registrare un distacco difficilmente colmabile tra il candidato della destra François Fillon e Macron. Rafforzato, quest'ultimo, dall'alleanza con i centristi e dalle adesioni in numero crescente dei riformisti del partito socialista, che non si riconoscono nel vincitore delle loro primarie, l'esponente della sinistra del partito Benoît Hamon.

sidente François Hollande e all'ex premier Manuel Valls - sta per uscire allo scoperto con una dichiarazione ufficiale di appoggio all'ex banchiere d'affari. Mentre nei prossimi giorni arriverà il sostegno di figure di primo piano del Governo uscente, a partire dal popolare e autorevole ministro della Difesa Jean-Yves Le Drian. Iniziative che peraltro Macron deve saper gestire con attenzione perché hanno delle controindicazioni. Quella di indebolire il suo messaggio, basato proprio sulla distanza dai partiti. Quella di prestare il fianco agli attacchi degli avversari. Quella di dare l'impressione al nuovo elettorato che è andato a cercarsi che c'è il rischio di ricadere in logiche vecchie: appoggiare in cambio di candidature alle elezioni legislative, voti in cambio di posti. Ma insomma - anche se mancano più di 40 giorni al primo turno delle presidenziali e questa incredibile campagna può riservare altre sorprese, gli appassionati di fantapolitica ipotizzano persino una candidatura dell'ultima ora di Hollande - è alquanto probabile che Macron andrà al ballottaggio del 7 maggio. E a quel punto possa facilmente vincere (i sondaggi anti-

## Le elezioni presidenziali

Intenzioni di voto al primo turno. Dati in percentuale

Emmanuel Macron	26
Marine Le Pen	25
François Fillon	20
Benoît Hamon	13
Jean-Luc Mélenchon	12
Nicolas Dupont-Aignan	3
Nathalie Arthaud	1
Philippe Poutou	< 0,5

Fonte: Sondaggio Harris Interactive pubblicato il 9 marzo

## PERCHÉ IL VANTAGGIO

### Dinamica positiva

Il candidato indipendente Emmanuel Macron è passato secondo un sondaggio pubblicato dal Figaro in testa nella corsa all'Eliseo. Avrebbe al primo turno il 26% delle preferenze contro il 25% di Marine Le Pen. Al terzo posto, abbastanza staccato, il candidato dei Républicains François Fillon. Sempre secondo il sondaggio, al

secondo turno Macron vincerebbe nei confronti della candidata del Front National con il 65% dei voti. Lo scandalo che ha travolto Fillon e l'appoggio del leader centrista François Bayrou hanno accentuato la dinamica positiva dell'ex ministro dell'Economia di François Hollande. Nei prossimi giorni si annuncia il sostegno di un gruppo di leader socialisti riformisti.

cipano addirittura un 65-35). Diventando non solo il più giovane presidente di sempre, 39 anni (quando venne eletto, nel 1974, Valéry Giscard d'Estaing ne aveva dieci di più), ma anche il primo indipendente dai partiti. Una prospettiva così concreta che ormai in molti guardano già al dopo presidenziali, alle politiche di giugno. Perché per funzionare un presidente ha bisogno di una maggioranza parlamentare. E quella di Macron, il cui movimento "En Marche" è nato meno di un anno fa, è tutta da costruire. Al suo quartier generale (due fermate di metropolitana da quello di Fillon) sono convinti che sull'onda della vittoria alle presidenziali ci sarà anche quella alle legislative.

La commissione incaricata di vagliare le candidature - che dovranno rispettare alcune regole, tra cui quella della parità assoluta di genere e quella di una metà riservata a figure estranee alla politica - ha già ricevuto oltre 8 mila proposte. Che sta vagliando per scegliere i 577 rappresentanti del partito. Un lavoro non facile perché Macron non può certo permettersi passi falsi su un terreno così delicato e scivoloso.

M. Mou.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Old media. L'ultimo scoop di un giornale storico della satira francese

# Storia del Canard, l'anatra che ha azzoppato Fillon

Marco Moussanet

PARIGI. Dal nostro corrispondente

«La libertà di stampa si logora solo quando non la si usa». E di conseguenza, parafrasando Andreotti, logora solo chi non la usa. Questo bellissimo motto, che accompagna nell'ultima delle otto pagine rigorosamente in bianco e nero (con un vezzoso tocco di rosso) la testata del "Canard Enchaîné", riassume con rara efficacia il ruolo che ha giocato nei suoi 101 anni di vita - e continua fortunatamente a giocare - il giornale più indipendente, coraggioso, irriverente e utile di Francia. Il settimanale che con le sue rivelazioni ha probabilmente compromesso le chances presidenziali di François Fillon.

L'ultima riguarda un prestito senza interessi da 50 mila euro che il candidato della destra ha ricevuto nel 2013 dal miliardario Marc Ladreit de Lacharrière. Lo stesso al quale ha fatto assumere per un anno e mezzo a 5 mila euro al mese, in qualità di improbabile "consigliere letterario" - la moglie Penelope. Prestito che Fillon si è "dimenticato" disegnalare all'Authority sulla trasparenza della vita pubblica (violazione che fa parte dei capi d'imputazione per i quali è indagato). E che, secondo il suo avvocato, l'ex premier ha «interamente rimborsato». Ma non si sa quando.

Fillon - che ha da poco strappato al partito un sostegno concesso di malavoglia - ha reagito a questo ennesimo articolo sulle sue dubbie doti morali (cioè proprio quelle sulle quali ha costruito la propria immagine) parlando di «operazione di destabilizzazione politica» e rilanciando in sostanza la tesi del complotto.

Una tesi che pare in generale sospetta. E che - almeno per quanto riguarda il "Canard" - non sta in piedi. Nello stesso numero, il giornale attacca anche l'ex ministro socialista dell'Economia, il candidato indipendente Emmanuel Macron, per una serata da 40 mila euro organizzata a Las Vegas durante il Salone mondiale dell'high-tech (la "French Tech night"). Quando Macron era ancora a Bercy (6 gennaio 2016), ma probabilmente stava già lavorando ai preparativi della sua futura corsa all'Eliseo (la costituzione del movimento "En Marche" è di aprile). E quindi, di fatto, già in campagna di promozione personale.

E d'altronde è la storia del settimanale a dimostrare che il "Canard", pur essendo nato con il cuore che batteva piuttosto a sinistra (ma una sinistra più

anarchica, antimilitarista e anticlericale, non certo istituzionale), non ha mai badato alle tessere o alle appartenenze politiche degli uomini politici sui quali ha realizzato le sue inchieste giornalistiche.

Se quindi ha largamente contribuito alla sconfitta, nel 1981, di Valéry Giscard d'Estaing contro François Mitterrand - con le rivelazioni sui diamanti che il presidente uscente aveva ricevuto dal sanguinario dittatore Bokassa -

## L'EFFETTO

Le rivelazioni del settimanale hanno seriamente compromesso le possibilità di vittoria del candidato gollista

dodici anni dopo ha affondato il partito socialista rendendo noto il prestito da un milione (di franchi) a tasso zero che il premier Pierre Bérégovoy aveva ricevuto da un industriale coinvolto in vicende di sospetta corruzione per l'acquisto di un appartamento parigino. Vicenda che spingeva Bérégovoy al suicidio.

Un giornalismo d'inchiesta che ha pian piano, scandalo dopo scandalo, costruito la fama del "Canard". Il cui nome si ispira alle vicissitudini della testata

"L'Hommelibre" di Georges Clemenceau. Per denunciare la censura alla quale era sottoposto, cambiò il nome in "L'Homme enchaîné". La coppia che fondò nel 1915 il settimanale allora di sola satira politica - Maurice e Jeanne Maréchal - decise di farvi riferimento optando per "Le Canard" (come vengono chiamati in francese i polli) e chiamò il settimanale "L'Homme enchaîné".

Un giornale per certi versi d'altri tempi, il "Canard": le anatre della testata sono ancora quelle disegnate negli anni Trenta da Henri Guillaud, il prezzo (1,20 euro) è invariato dal 1991 (e anzi è persino diminuito leggermente al momento del passaggio all'euro, visto che gli 8 franchi di allora equivalevano a 1,22 euro) e continua a non avere un sito internet. In realtà c'è, ma solo per mostrare la prima pagina dell'edizione cartacea, con questa spiegazione: «Il nostro mestiere è quello di informare i lettori con della carta e dell'inchiostro. Un bel mestiere che impegna appieno la nostra squadra».

Una squadra composta da una settantina di dipendenti (nella bella sede di Rue Saint-Honoré), tra cui una trentina di giornalisti. Ovviamente tra quelli meglio pagati sul mercato (4.500 euro medi netti al mese) e dotati tutti di un invidiabile rubrica di possibili informatori.

## DAL 1915



**Niente sconti, a Destra e Sinistra**  
La copertina dell'ultimo numero del Canard Enchaîné, in cui il settimanale torna a prendere di mira il candidato dei Républicains, François Fillon, le cui chance alle presidenziali sono crollate proprio dopo le rivelazioni del giornale. La Canard, peraltro, fedele alla sua tradizione, non risparmia neanche il centrista Emmanuel Macron.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Germania. Aggressore arrestato, per la polizia non è terrorismo

# Paura alla stazione di Düsseldorf Attacco a colpi d'ascia, 5 feriti



**L'incubo terrorismo.** La polizia presidia la stazione ferroviaria di Düsseldorf dopo l'aggressione con l'accetta

Un nuovo attacco con l'ascia in una stazione ferroviaria scuote la Germania. Almeno cinque persone sono state ferite ieri sera mentre aspettavano un treno alla stazione di Düsseldorf. Come nel luglio scorso, quando un profugo afgano scatenò la sua furia sui passeggeri di un convoglio in Baviera, ieri sera nella capitale del Nordreno-Westfalia un assaltatore ha preso di mira la folla. La città ha vissuto ore di concitazione perché le prime ricostruzioni, avallate da fonti di polizia, parlavano di due arresti e della caccia ad altri possibili aggressori. A pochi minuti dai fatti un portavoce della polizia di Düsseldorf ha detto di non poter usare la parola terrorismo e che non c'era pericolo di ulteriori attacchi. E mentre ancora non era chiaro

quanti fossero gli aggressori, la stazione di una delle più grandi città tedesche veniva sigillata e pattugliata dalle squadre speciali. Gli elicotteri hanno sorvolato il centro abitato e i testimoni raccontano di molti feriti portati fuori dalla hall della stazione, immediatamente evacuata, e caricati sulle ambulanze. «È un grave colpo per Düsseldorf. I testimoni dell'aggressione sono sotto shock» ha commentato a caldo il sindaco Thomas Geisel. In nottata la polizia ha chiarito di aver arrestato solo un uomo, che nel tentativo di fuga si è ferito buttandosi da un ponte, e che sono stati eseguiti altri fermi ma di «non ritenere che ci fosse una relazione» con l'attacco. Come dire: la psicosis dell'attentato ha forse condotto a una caccia all'uomo

non del tutto giustificata. Comprensibile, dopo la strage al mercato di Natale, il 19 dicembre scorso. Nel centro di Berlino un terrorista salafita radicalizzato nelle carceri italiane, Anis Amri, alla guida di un Tir uccise dodici persone e ne ferì cinquanta. La Germania, dove a settembre si chiuderà la tornata di importanti elezioni europee, è nel mirino del terrorismo islamico da quasi un anno. I primi attacchi risalgono all'estate scorsa: a luglio un profugo afgano ferì con un coltello cinque passeggeri su un treno a Würzburg; due settimane dopo quindici persone vennero ferite ad Ansbach, fuori da un bar, dall'esplosivo artigianale di un 27enne siriano a cui era stato rifiutato l'asilo.

R. Mi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**BUSINESSCONNECT**  
PIÙ I TUOI DIPENDENTI VOLANO, PIÙ LA TUA AZIENDA GUADAGNA

Scopri tutti i vantaggi di BusinessConnect, la nuova offerta per le piccole e medie imprese disegnata da Alitalia in collaborazione con il Programma MilleMiglia. Grazie a BusinessConnect, la tua azienda guadagna miglia ogni volta che tu e i tuoi dipendenti viaggiate con Alitalia per lavoro. Cosa aspetti? Iscriviti subito.

ISCRIVERSI È GRATUITO. SCOPRI DI PIÙ SU ALITALIA.COM



© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Quello che i tre sfidanti Pd non dicono su riforme e incognita governabilità

Continua da pagina 1

Si apre oggi al Lingotto di Torino, luogo di nascita del Pd con Veltroni, la campagna congressuale di Matteo Renzi che sfiderà Andrea Orlando e Michele Emiliano. Sapremo quindi come declinerà il suo programma alla guida del partito e pure del governo visto che vuole mantenere nello Statuto la regola del doppio ruolo - segretario e premier - e quali proposte farà su tutti i versanti. Sembra che sull'economia si terrà un passo indietro dopo le tensioni con Padoa-Schioppa e Gentiloni per quell'altolà sull'Iva ma sarà una prudenza temporanea per ragioni di ospitalità. Sabato infatti è previsto un intervento del ministro dell'Economia e quindi sarà necessario un cli-

**POLITICA 2.0**  
Economia & Società

di Lina Palmerini

**40%**

I voti per ottenere il premio alla Camera con l'Italicum riformato dalla Consulta, ottiene 340 seggi la prima lista che supera il 40%

ma più disteso per accoglierlo e soprattutto sarebbe inopportuno fargli il controcanto sulle misure del Def o della manovra. Sta di fatto che, al netto delle fibrillazioni con Palazzo Chigi, i tre aspiranti leader stanno già mettendo sul tavolo differenti ricette. L'ex premier punta sul lavoro di cittadinanza, Emiliano rilancia il taglio del cuneo fiscale e dell'aliquota Irpef dal 23 al 20%, Andrea Orlando si concentra su disuguaglianze e povertà e all'Irpef pensa pure Renzi per l'ultima manovra del suo Governo se non avesse perso il referendum. Insomma, un grande match per attrarre gli elettori Pd sulla base di un programma che però potrebbe essere un bluff. Quello che infatti i tre avversari non dicono, è

che con l'attuale legge proporzionale uscita dalle sentenze della Consulta, all'indomani del voto del febbraio 2018, il rischio sarà quello di non avere maggioranze chiare e solide. E dunque che lo scenario più probabile è l'impasse istituzionale, cioè la difficoltà di trovare i numeri in Parlamento per formare un Governo. In pratica, si stanno raccontando misure che non saranno mai attuate in assenza di una prospettiva di governabilità. Questo è il non detto della campagna congressuale: non spiegare agli elettori che tra un anno ci si potrebbe trovare in una condizione peggiore di quella del 2013 che portò al Governo delle larghe intese con Berlusconi. Peggiora perché quattro anni fa c'era ancora

un premio di maggioranza che veniva attribuito senza una soglia, adesso per farlo scattare serve conquistare il 40% dei consensi. Un traguardo che, stando ai sondaggi di oggi, è inarrivabile per tutti i partiti e anche per i 5 Stelle. Nel Pd, toccare questo argomento vuol dire mettere il dito nella piaga del 4 dicembre che ha archiviato le riforme istituzionali. E quindi se si prova a chiedere ai renziani cosa fare la risposta è che gli italiani - e tutti i partiti del "No" - si sono cercati lo scenario incerto di oggi. E allora quello che non si vede in questa gara per la leadership del Pd è chi - tra i tre - si vuole assumere la responsabilità di fare una battaglia vera - non di testimonianza - per cor-

reggere le regole elettorali uscite dalla Consulta e riparare in parte ai danni. Almeno finora, nessuno si è dato la "missione" di non condannare anche la prossima legislatura all'instabilità. Si continua invece a lanciare riforme senza calarle in un contesto di governabilità snocciolando cifre sul taglio del cuneo, lavoro di cittadinanza o riduzione dell'Irpef. Ma così restano solo favole da primarie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**APPROFONDIMENTO ONLINE**  
«Politica 2.0 - Economia & Società»  
di Lina Palmerini [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com)

## LA GIORNATA

### Salvini punta sulla piazza e Fi «recupera» fuoriusciti

È COMPETIZIONE FRA LE DUE DESTRE

La scelta di Napoli non è certo casuale. La discesa di Matteo Salvini nel capoluogo partenopeo fa certo più notizia di un comizio a Varese. Per la stessa ragione scelse a fine 2015 la rossa Bologna e alla vigilia del referendum costituzionale la renziana Firenze. Il leader della Lega punta sulla provocazione, consapevolmente che è la modalità più efficace per mantenersi al centro dell'attenzione mediatica. Ma mentre Salvini percorre in lungo e in largo la penisola e occupa i talk show, Silvio Berlusconi tiene la sua tela. L'obiettivo del Cavaliere è far tornare Forza Italia perno del centrodestra. La stagione delle scissioni e delle abiure è ormai alle spalle e non pochi puntano a rientrare alla base. Jerlo ha fatto Mario Mauro, forzista fino al 2013 e poi ministro del governo Letta, ma mai entrato in sintonia con Renzi contro il quale si è schierato fin dall'inizio del suo arrivo a Palazzo Chigi. Non è il primo e non sarà certo l'ultimo viste le fibrillazioni che si registrano nell'eterogeneo fronte centrista. Anche perché con la morte dell'Italicum e il mantenimento del Senato, i

posti a disposizione non mancano e Forza Italia è l'unico partito moderato che viaggia sopra il 10%. Una forza attrattiva che Berlusconi è pronto a sfruttare anche e soprattutto nella gestione del rapporto con gli alleati del centrodestra e in primis con Salvini. Le frecciate del leader della Lega non lo toccano. A parlare sono i numeri: se il Carroccio vuole tornare al governo deve per forza allearsi con Forza Italia. E le condizioni per l'alleanza non le detterà Salvini. Almeno di questo è convinto il Cavaliere. Certo molto dipenderà dalla legge elettorale che verrà fuori nei prossimi mesi, visto che ormai è scontato il voto non prima del 2018. Con o senza premio di coalizione, si tratterà comunque di un proporzionale e dunque nessuno avrà in mano tutte le carte. Che Salvini vada in piazza oggi a Berlusconi interessa poco. La campagna elettorale è ancora ben lontana dal cominciare e il Cavaliere per il momento preferisce lasciarsi fotografare mentre sorreggia una spremuta in un McDonald's.

Barbara Fiammeri  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Il M5S stringe sul programma ma teme l'effetto «dissidenti»

DOPO L'ANNUNCIO DI PIZZAROTTI

Avanti tutta sul programma M5S. Si chiuderà «a brevisimo», ha annunciato ieri Davide Casaleggio tornato a Roma a incontrare i deputati. I gruppi di lavoro tematici hanno quasi concluso i singoli dossier, dal lavoro alla giustizia, che saranno messi ai voti online procedendo per quesiti, come accaduto con l'energia. Sottotraccia, si stringe sulla squadra di governo: 500 nomi per riempire tutte le caselle e non arrivare impreparati al voto (la lezione di Roma brucia). Contatti a tutti i livelli, anche con esperti di nomina, ma non di fede, renziana. Nel frattempo c'è chi lavora ai fianchi del Movimento, in vista delle amministrative di giugno. Federico Pizzarotti mercoledì ha presentato la "carta dei valori" del gruppo

Effetto Parma che sosterrà la sua ricandidatura. «L'ambizione è di aggregare chi si riconosce in una politica rigenerata», ha spiegato. Non sono pochi: centinaia di attivisti delusi si stanno organizzando anche in altre città. A partire dal capoluogo figure, patria di Beppe Grillo, dove i Cinque Stelle sono implosi. Accanto a Effetto Genova sono già nate Effetto Spezia ed Effetto Lucca. Pronti a partire gruppi analoghi a Livorno e in alcuni comuni di Lombardia ed Emilia. Il Movimento ostenta tranquillità. Ma prepara le contromisure per evitare di imbarcare nuovi potenziali dissidenti: la scalata al governo val bene qualche sfaldamento nella base.

M.Per.  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il congresso dem. Al Lingotto il rilancio della vocazione maggioritaria dieci anni dopo Veltroni

## Renzi «rinvia» il piano economico Al Lingotto partito ed Europa

Fair play con Gentiloni: programma di governo Pd dopo le assise

Emilia Patta  
ROMA

Il rilancio del partito a vocazione maggioritaria proprio dal Lingotto di Torino, dieci anni dopo il discorso con cui Walter Veltroni fondò il Pd, per disegnare l'Italia da qui ai prossimi dieci anni. La relazione con cui Matteo Renzi darà il via nel week end alla campagna congressuale per la riconferma alla guida del Partito democratico si incentrerà attorno a quattro temi: Europa, partito, Italia, cultura/identità. Molta Europa, soprattutto, fin da oggi pomeriggio con l'intervento di Sergio Fabbrini. Perché dal futuro dell'Europa e dalla sua capacità di riformarsi dipenderà molto del futuro della sinistra riformista in Italia. A restare sullo sfondo, un po' a sorpresa dopo varie anticipazioni dei giorni scorsi, sarà invece il programma economico del Pd. Qualche accenno, certo, ci sarà nella relazione con cui Renzi chiederà domenica i lavori del Lingotto (la mozione congressuale vera e propria sarà presentata lunedì o martedì della prossima settimana): dalla necessità di proseguire sulla strada della riduzione delle tasse (dopo le imprese è l'ora delle aliquote Irpef) e del cuneo fiscale (taglio strutturale sul lavoro stabile). Ma quelle che il consigliere economico Tomma-

so Nannicini, tra gli organizzatori dell'evento torinese, chiama le «policy» sono rimandate a dopo le primarie del 30 aprile. Una questione di fair play con il premier Paolo Gentiloni, intento a predisporre il Def e il Piano nazionale delle riforme nonché a varare a breve la manovra da 3,5 miliardi chiestaci dall'Unione europea? Certamente sì. Gentiloni domenica sarà al Lingotto, sotto

L'«ASSE» CON OBAMA

A maggio, da segretario, Renzi incontrerà l'ex presidente Usa a Milano. Martina, Nannicini e Ricchetti nel «team» congressuale

lineando già con la presenza il suo sostegno alla ricandidatura di Renzi (il premier non dovrebbe parlare). E certo non gli avrebbe fatto piacere una pubblica «dettatura» del Def. Il raccordo governativo è già in questa fase congressuale e funziona, si sottolinea da ambo le parti, ma certo i ruoli sono diversi: uno è il piano istituzionale del governo, l'altro è il piano della proposta del partito più importante della maggioranza in una fase appunto congressuale. Per questo Renzi al Lingot-

to punterà sulla politica: è questo il giusto perimetro. Il programma di governo del Pd sarà poi messo a punto a partire da maggio, dopo la probabile rielezione di Renzi, in vista di elezioni politiche che non appaiono imminenti. Certo i singoli documenti che usciranno dai 12 workshop tematici del Lingotto confluiranno nel futuro programma di governo a cura Nannicini: si spazierà dal fisco alla crescita, dal lavoro al welfare, dal capitale umano alla green economy. Ma, appunto, se ne parlerà quando Renzi sarà confermato alla segreteria dem. Della quale farà certamente parte Nannicini così come il vice Maurizio Martina, molto attivo nel team della mozione assieme a Piero Fassino e a Matteo Ricchetti. E uno dei primi eventi pubblici per Renzi segretario bis, se le primarie si concluderanno come da pronostici, sarà un incontro con Barack Obama a Milano a inizio maggio, in occasione del summit sul cibo - Seeds and Chips - organizzato tra gli altri dalla Fondazione Kennedy di Kerry Kennedy. Un rapporto, quello con la Fondazione Kennedy, che per Renzi data dai tempi di Firenze.

Il passaggio delle primarie del 30 aprile è comunque vissuto con serenità da Renzi, anche alla luce dei sondaggi che arrivano sul suo smartphone: ultimo quello di ieri,

9 marzo, della Swg. La partecipazione è stimata in 2 milioni e 200 mila e Renzi è scelto dal 64,7% degli elettori dem del campione, a fronte del 20,2% di Michele Emiliano e di Andrea Orlando 15,1%. Un margine ben al di sopra della soglia critica del 50%, soglia al di sotto della quale si andrebbe a un pericolo ballottaggio in assemblea nazionale tra delegati, lontano dai gazebo.

Tanta Europa oggi al Lingotto, certo, ma anche e soprattutto rilancio dell'originaria vocazione maggioritaria del Pd. «Un partito come il nostro esprime un leader che parla al Paese e non agli alleati di governo, lasciando ad altri la rappresentanza di volta in volta dei moderati e della sinistra», è il ragionamento di Renzi. Dunque si alla coincidenza delle figure di segretario e premier, e nessuna «assegnazione» a morire proporzionalisti: la barra viene mantenuta sul ritorno ai collegi uninominali del Mattarella e anche se il Senato è sopravvissuto al 4 dicembre e anche se nel frattempo, rispetto agli anni dell'alternanza tra Berlusconi e Prodi, i poli politici sono diventati tre. «Poi magari non ce la si fa, e allora gli alleati si andranno a trovare in Parlamento, ma non possiamo non provarci».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il programma di Renzi

 <b>MAGGIORITARIO</b>	 <b>EUROPA</b>	 <b>FORMA DI PARTITO</b>	 <b>ECONOMIA</b>
<b>Andare oltre il centrosinistra</b> Renzi si rifà al modello di Pd a vocazione maggioritaria: un partito che va al di là dei confini del centrosinistra, «orientato a conquistare consensi al di là di confini identitari che rischiano troppo spesso di diventare barriere difensive». Con un segretario che è anche il candidato premier	<b>Meno austerità, più crescita</b> Per Renzi l'Europa resta l'orizzonte strategico delle sfide che attendono l'Italia. Tuttavia «la miopia di una classe dirigente succube del pensiero tecnocratico ha ribaltato la percezione dei cittadini». Meno austerità e più crescita, con una politica comune nella gestione dei flussi migratori	<b>Pd come una «rete di reti»</b> Secondo l'ex premier il partito, con una vocazione maggioritaria, deve essere una «rete di reti» in cui circoli e federazioni, dopo la fine del processo di riorganizzazione, avranno un ruolo di presidio, da integrare con i nuovi strumenti di partecipazione, in primis il web	<b>Avanti con il calo delle tasse</b> Nella mozione di Renzi le «policy» economiche rimarranno un po' sullo sfondo. Solo qualche accenno sulla necessità di continuare sulla strada della riduzione fiscale (dopo le imprese, è la volta dell'Irpef) e di ridurre in modo strutturale il cuneo fiscale sul lavoro stabile

Giustizia. Orlando: per la delega tempi strettissimi, al di là dei contenuti - E i lavori rallentano: tutto rinviato in commissione

## Processo penale, modifiche del governo ed è bagarre

Giovanni Negri  
MILANO

Basta un emendamento del Governo sulle intercettazioni e sul disegno di legge sul processo penale si riaccende la bagarre. L'emendamento presentato in Aula al Senato punta a ottenere un risparmio dei costi nell'ordine di 80 milioni nell'arco del triennio 2017-2019. Non interviene, almeno per ora, a modificare i termini per l'esercizio della delega sul punto, che resta di un anno dall'approvazione, scavallando quindi di ampiamente la scadenza della legislatura. Il ministro della Giustizia Andrea Orlando, senza scendere troppo nel dettaglio di un possibile taglio dei tempi, ha comunque tenuto a sottolineare come la delega vada esercitata «in tempi strettissimi, al di là dei contenuti».

Tuttavia tanto è bastato per rallentare i lavori e fare rinviare l'intero provvedimento in commissione. Con polemiche da parte delle opposizioni che hanno contestato quello che ritengono un semplice espediente dell'Esecutivo per prendere tempo e poi alla ripresa dei lavori in assemblea, martedì prossimo, porre la questione di fiducia, autorizzata una settimana fa dal Consiglio dei ministri. Il presidente del Senato Pietro Grasso ha difeso la correttezza della scelta fatta, ricordando che l'emendamento è agguantato ad un articolo e per questo ha «vita autonoma» e può essere rinviato da solo. Ai senatori dell'opposizione che hanno chiesto più tempo, visto che le commissioni Affari Costituzionali e Giustizia sono impegnate con il decreto legge sui migranti, Grasso ha replicato che è un «termine congruo per qualsiasi Commissione, anche se sappiamo che ci sono altri provvedimenti in corso, per trattare un emendamento e i relativi subemendamenti». Grasso ha autorizzato la Commissione a riunirsi fin da ieri pomeriggio e ha rilevato che ci sono «momenti in qualsiasi professione in cui, quando è necessario, si lavora sabato e domenica».

Quanto ai contenuti, l'emendamento prevede una riduzione delle tariffe da corrispondere agli operatori di comunicazione per le operazioni di intercettazione. Tutto il sistema tariffario verrà sottoposto a revisione con l'obiettivo di garantire un risparmio di spesa nell'ordine di almeno il 50% rispetto alle regole attuali. Troppo? No, spiega la relazione all'emendamento, perché l'evoluzione tecnologica, con uno spazio sempre più ampio assunto dalla digitalizzazione, ha come conseguenza anche un drastico abbassamento dei costi che gli operatori sono chiamati a sostenere. E ieri la Camera ha approvato, in prima lettura, il disegno di legge con le nuove norme a protezione dei testimoni di giustizia.

Quanto ai contenuti, l'emendamento prevede una riduzione delle tariffe da corrispondere agli operatori di comunicazione per le operazioni di intercettazione. Tutto il sistema tariffario verrà sottoposto a revisione con l'obiettivo di garantire un risparmio di spesa nell'ordine di almeno il 50% rispetto alle regole attuali. Troppo? No, spiega la relazione all'emendamento, perché l'evoluzione tecnologica, con uno spazio sempre più ampio assunto dalla digitalizzazione, ha come conseguenza anche un drastico abbassamento dei costi che gli operatori sono chiamati a sostenere. E ieri la Camera ha approvato, in prima lettura, il disegno di legge con le nuove norme a protezione dei testimoni di giustizia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le carte. Il ruolo dell'ex fedelissimo della sindaca

## Marra: «Raggi mi supplicò» Gli sms con Romeo su nomine e retribuzioni

Ivan Cimmarusti

È stata la sindaca M5S di Roma Virginia Raggi a «supplicare» Raffaele Marra di rientrare al Campidoglio dopo un'aspettativa. Il dirigente, a giudizio per corruzione, non è stato «uno dei 20 mila dipendenti del Comune» come ha voluto far credere la prima cittadina. Al contrario, è stato l'uomo forte della giunta: ha gestito il riassetto della Macrostruttura ma anche i contratti dei collaboratori della Raggi, come quello di Salvatore Romeo su cui la Procura sta indagando. Gli atti sulla presuntata tangente pagata a Marra dall'imprenditore edile Sergio Scarpellini, restituitosi con retroscena da chiarire e che gettano un'ombra sulla giunta M5S. Perché saltano fuori anche violenti «conflitti» all'interno del Movimento e sospetti dossieraggai danni dei concorrenti del Pd. L'immobiliarista romano ammette di «aver pagato tangenti a tutti compreso Marra» perché «temevo potesse bloccare le mie pratiche».

ipotizza che Romeo sia passato da un contratto di 39 mila euro annui a 0,3 mila sulla base di una «irregolare» applicazione del Tuel. Si scopre che l'autore di quel contratto sarebbe stato Marra. «Ho buttato giù - dice Marra a Romeo con sms su Whatsapp - anche le possibili assunzioni degli uffici di diretta collaborazione indicandoci possibili importi». Aggiunge che «ho appena finito di studiare la normativa per gli incarichi esterni e per le strutture di diretta collaborazione del sindaco/vice sindaco ed assessorio», «bravo - risponde

IL PIANO ANTI-GIACCHETTI

Marra a Romeo: «Lavoriamo per spuntare Giacchetti sul suo passato». Scarpellini: «Ho dato soldi a tutti, temevo bloccassero le pratiche»

Romeo - portalo avanti». «Domani - continua Marra - ti mando un foglio excel con i provvedimenti da adottare subito, ed un foglio word in cui ci sono i possibili incarichi e le possibili retribuzioni».

La macrostruttura

Particolare di non poco conto emerge dagli sms sulla riorganizzazione della Macrostruttura, si tratta di un restyling dei dirigenti comunali. Per questa vicenda la Raggi è indagata di falso e abuso d'ufficio in concorso con Marra per la nomina del fratello di quest'ultimo, Renato, come direttore della direzione Turismo del Campidoglio. L'11 aprile Marra scrive a Romeo: «Di "madame" (la Raggi, ndr) che forse ho trovato come superare l'assessore alle Risorse umane e non solo. Sto lavorando alla Macrostruttura». Il 6 maggio, invece, sembra riferirsi all'esigenza di intervenire per cambiare le intenzioni che erano della Raggi: «Per quanto riguarda la riorganizzazione della macrostruttura, per quanto mi ha chiesto Virginia, la sua è un'epidemiologia diversa ed è quella che sto lavorando». Nello scambio di sms con Salvatore Romeo compare anche l'allora candidato Pd al Comune, Roberto Giacchetti. Il 22 aprile scorso c'è un incontro televisivo cui partecipa l'esponente dem. Marra dice a Romeo: «Sentilo perché dobbiamo lavorare per spuntarlo sul suo passato».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lo stipendio di Romeo

Questione all'attenzione della Procura riguarda i contratti, in applicazione del Testo unico degli enti locali, degli stretti collaboratori del sindaco. Per questa vicenda risultano indagati la Raggi e Romeo, accusati di abuso d'ufficio. Si

Campidoglio. «Ho preso le distanze e stiamo ripartendo»

## Entro 15 giorni la memoria difensiva della sindaca

La linea di Virginia Raggi, davanti alle nuove carte sul rapporto con l'ex vice capo di gabinetto Raffaele Marra, resta la stessa: «Ho fatto un errore di valutazione, ho preso le distanze e ora stiamo ripartendo». D'altronde, è la linea che le ha imposto il M5S all'indomani dell'arresto di Marra e delle inchieste sulle nomine: via il «raggio magico», avanti in ruoli chiave dell'amministrazione capitolina donne e uomini di assoluta fiducia di Grillo e Casaleggio. Raggi presenterà tra 15 giorni la sua memoria difensiva ai pm, per la quale sono stati sentiti anche alcuni testimoni. «Contiamo di chiarire tutto e chiudere questa vicenda», ha detto il suo legale. Lei, ieri, ha tirato un sospiro di sollievo: «Meno male che il Gip ha

preso atto che l'amministrazione ha subito preso le distanze da Marra». Mossa salvezza, dettata dai vertici M5S per non perdere Roma. Insieme a un'altra: tornare al agente. Si spiega così l'inedito iperattivismo della sindaca, che la prossima settimana volerà negli Usa. Ma Raggi continua a incappare sulle nomine. La formalizzazione di Luca Montuori all'Urbanistica, centrale per il dossier stadio, si è arenata per conflitto d'interessi e dovrebbe bloccarsi ora: l'architetto deve chiedere la società 2r di cui è cofondatore. E vanno riempite le altre caselle: sono in arrivo altri due nuovi assessori (Casa e Lavori pubblici). Ma mancano ancora il capo di gabinetto e il caposegreteria.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## 'Ndrangheta, a giudizio Caridi (Gal) con altri 39

LA PRESUNTA «CUPOLA» DEGLI INVISIBILI

Antonio Stefano Caridi, senatore di Gal, e altri 39 imputati sono stati rinviati a giudizio dal Gup Reggio Calabria nell'inchiesta «Gotha» (che sintetizza ben cinque filoni investigativi noti con i nomi di «Mammasantissima», «Sistema Reggio», «Fata Morgana», «Reghion» e «Alchimia»). L'esponente di Gal, per il quale il Senato autorizzò l'arresto lo scorso agosto, è accusato di avere fatto parte della cupola degli «invisibili» della 'ndrangheta con l'ex parlamentare Psdi Paolo Romeo e l'ex sottosegretario della Giunta regionale di

centrodestra Alberto Sarra. Secondo l'accusa, Caridi, Giorgio De Stefano, cugino del capo storico dell'omonima cosca Paolo Uccello nel 1985, Romeo (già condannato in passato per concorso esterno), Sarra ed il dirigente della Regione Francesco Chirico, sarebbero stati componenti di una struttura segreta legata alla massoneria che, ponendosi al vertice della piramide 'ndranghetista, interagiva con politici, istituzioni, mondo imprenditoriale e bancario e condizionava ogni tipo di elezione nella provincia di Reggio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole 24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE Roberto Napolitano... VICE DIRETTORE: Edoardo De Biasi (VICARIO), Alberto Orioli, Salvatore Padula, Alessandro Plateroti... CAPOREDATTORE CENTRALE: Guido Palmieri (responsabile superdesk)...

GRUPPO 24 ORE

PROPRIETARIO ED EDITORE: Il Sole 24 Ore S.p.A. PRESIDENTE: Giorgio Fossa... VICE PRESIDENTE: Carlo Robiglio... AMMINISTRATORE DELEGATO: Franco Moschetti

Se anche Calenda si arrende alla politica dei campanili

DOPPIO SALONE DELLA NAUTICA, UN AUTOGOL

di Lello Naso

Che cosa può spingere il presidente della Regione Toscana Enrico Rossi, amministratore riconosciuto come accorto, a spendere soldi pubblici per finanziare, a Viareggio, un duplicato del Salone di Genova, il brand della nautica italiana nel mondo? L'amor di campanile?

Il Piano Fiere del 2014 era un forte disincanto all'inutile moltiplicazione delle manifestazioni, un calcio negli stinchi alle beghe di strapase. Un sacrosanto monito alle imprese e agli Enti fieristici: un settore, una filiera, una Fiera. Qualcosa non ha funzionato o, evidentemente, qualcosa è cambiato. Gli armatori si sono spaccati in due associazioni, la vecchia Ucina e la Nuova Nautica italiana. Oggi a Viareggio, dopo una telenovela durata tre anni, la Fiera di Milano presenta il Versilia yachting rendez-vous, la manifestazione patrocinata da Nautica Italiana che va sovrapporsi al Salone Nautico di Genova, la Fiera di Ucinà. Una manifestazione classica, incastrata nel calendario internazionale (a fine settembre, tra Cannes e Montecarlo) e unica nel suo genere perché ospita yacht e mega-yacht in acqua, direttamente nel porto di Genova, il più grande e attrezzato d'Italia.

La duplicazione costringerà gli operatori a un déjà-vu in altri settori: dovranno partecipare a due manifestazioni o, cosa molto più probabile, dovranno scegliere. Se, come purtroppo potrebbe succedere, saranno due fiere dimezzate, non è escluso che Montecarlo o Cannes, raccolgono l'insospettito regalo. Magari non il primo anno, ma nel medio periodo è la deriva più probabile. Un film che il made in Italy ha pagato e paga ancora in molti settori. Dall'editoria libraria alla grafica (il Salone di Francoforte ringrazia le quattro manifestazioni italiane) al food (Anuga di Colonia ringrazia le due fiere italiane). Una pellicola a cui il Piano Fiere di Calenda intendeva mettere i titoli di coda ma che con la Nautica ha programmato un sequel. È questa la lungimiranza programmatica? Dove poggiano i principi di un Paese che fa sistema o che dice di volerlo fare? C'è da sperare che oltre ai finanziamenti della Regione Toscana, altre risorse pubbliche non vadano sprecate. Il made in Italy deve avere un respiro più ampio di un piccolo derby sulle sponde del Tirreno.

Lettere

Le risposte ai lettori

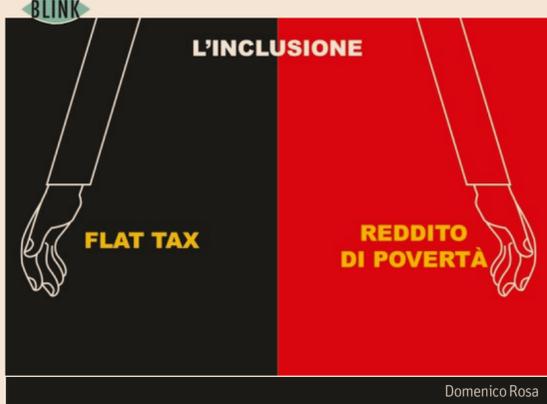
Table with 2 columns: Day and Name. MARCHIO: Gianfranco Fabi; MERCOLEDÌ: Fabrizio Galimberti; GIOVEDÌ: Guido Gentili; VENERDÌ: Adriana Cerretelli; SABATO: Salvatore Carrubba

Il primo passo per la Ue è riconquistare la fiducia dei suoi cittadini

Il ministro dell'Economia, Pier Carlo Padoa-Schioppa, ha detto che senza un «drastico» cambio di strategia dell'Unione europea c'è il rischio che la Brexit non rimanga un «caso isolato», ma ci siano «altre uscite». Una frase a effetto, ma destinata a restare lettera morta in quest'anno caratterizzato dalle elezioni in programma in Germania, Francia, Olanda e (forse) Italia. Quale leader riuscirebbe a imporre il drastico cambio di strategia di cui parla Padoa-Schioppa, se quelli principali sono impegnati in battaglie elettorali che non si preannunciano affatto facili? E quale potrebbero essere le priorità dell'Unione europea? Qualcuno dice l'innovazione, qualcun altro le riforme strutturali, qualche altro ancora una maggiore unità fra i Paesi europei. Lei quali indicherebbe?

Gianfranco Dell'Orto Bologna

Caro Dell'Orto, da tempo l'Europa è arrivata a un punto di non ritorno, a una sorta di crisi da saturazione esistenziale. Quindi o cambia, si ripensa in modo radicale, o finirà per sfasciarsi. Fin qui l'accordo è generale ma la raffica di appuntamenti elettorali di quest'anno non consente di accelerare le decisioni. Da dove ricominciare per ricostruire dopo Brexit? Molto dipenderà dall'esito delle elezioni, se segneranno o no un'avanzata consistente dei partiti nazionalisti e anti-europei. Prima di ritrovare un'identità forte e credibile, l'Eu-



Domenico Rosa

ropa dovrà riconquistarsi il consenso dei cittadini. Un'impresa non facile ma necessaria: questo a mio avviso dovrebbe essere il primo passo da fare. Con l'attenzione puntata sui problemi economici e sociali perché l'Europa deve tornare ad essere agli occhi della sua gente una realtà positiva.

Dopo terremoti e alluvioni Come se non bastassero terremoti e alluvioni, ora «piovono» dall'alto anche i cavalcavia stradali. Dopo il crollo avvenuto il 28 ottobre 2016 di un cavalcavia sulla statale 36 del lago di Como (1 morto e 5 feriti), ieri un altro ponte in corso di manutenzione è caduto sulle carreggiate della A14 nei pressi di Ancona, provocando due morti e due feriti. Ci si chiede come sia possibile che possano accadere incidenti del genere, in un mondo "ipertecnologico" e

interconnesso in cui l'uomo rimane ancora l'anello debole della catena, grazie in buona parte alla sua scarsa preveggenza e superficialità nel valutare le reali situazioni di pericolo, col risultato che si piangono morti assurde e del tutto evitabili in contesti meno "degradati" del nostro. Mi auguro che, dopo questo ennesimo, drammatico evento, una cura maggiore sia riposta nel controllo degli innumerevoli viadotti e gallerie di cui è costellata la nostra rete stradale e ferroviaria, altrimenti si salvi chi può.

Antonio Alei

Il dissesto del Paese Ieri sulla A14, è crollato un cavalcavia tra Loreto e Ancona con due morti e due feriti. Perché questo dramma? L'Italia è un Paese in dissesto morale, strutturale, idrogeologico. Quel tratto dell'Autostrada adriatica è interessato

TERRORISMO INTERNAZIONALE

Effetto greggio sui conti dell'Isis

In due anni le entrate finanziarie si sono più che dimezzate

di Roberto Bongiorno

Continua da pagina 1

L'emorragia delle entrate a disposizione dell'Isis sta accelerando ad un ritmo capace di sancire la fine del "Califfato", quell'entità territoriale a cavallo tra la Siria e l'Iraq in cui otto milioni di persone vivevano - e in parte vivono ancora - sotto il giogo delle leggi oscurantiste imposte dall'Isis. Senza soldi una guerra non si porta avanti. Lo scaltro leader dell'Isis, Abu Bakr al-Baghdadi, aveva compreso sin dall'inizio che conquistare un territorio esteso quanto il Regno Unito - e farlo con un'offensiva fulminea - richiedeva un grande sforzo militare, uomini addestrati, mezzi e giuste alleanze. Ma sapeva altrettanto bene che era indispensabile assicurarsi le risorse economiche che garantivano la sopravvivenza del suo "Stato" nel tempo.

L'offensiva internazionale, scattata nel settembre del 2014 e proceduta a rilento fino al 2016, alla fine sta dando i suoi frutti. Dal 2014 l'Isis ha perso la metà del suo territorio (il 30% in Siria e il 62% in Iraq), molti dei suoi miliziani - ma soprattutto tanti pozzi petroliferi e i canali attraverso cui esportava il greggio di contrabbando. È quasi impossibile avere un quadro accurato sullo stato finanziario dell'Isis. Le sue entrate provengono tutte da canali illeciti: tasse estorte con violenza, contrabbando, trafugamento di antichità, riscatti per sequestri. Solo il tesoriere e pochi altri nelle gerarchie dell'Isis ne conoscono a fondo lo stato. Ma il recente rapporto diffuso dall'International Centre for the Study of Radicalization and Political Violence (Icsrc) ricostruisce un quadro che, seppur suscettibile di margini di errore, evidenzia un trend credibile.

Il primo dato che salta all'occhio è l'erosione del bilancio nel periodo che abbraccia la proclamazione del Califfato, giugno 2014, e la fine del 2016. Proprio nel 2014, grazie anche a sensazionali saccheggi di banche irachene - spicca quella ai danni della sede della Banca centrale di Mosul (420 milioni di dollari) - l'Isis era accreditato di aver accumulato un patrimonio di quasi due miliardi di dollari. Nell'anno appena concluso le entrate si sono più che dimezzate, a un massimo di 870 milioni.

Cosa ha determinato un tale tracollo? Innanzitutto la perdita del territorio. Il regno del terrore è stato mutilato di circa metà della sua estensione. Le aree desertiche, tuttavia, contano poco. Il declino del Califfato si evince piuttosto dal numero di città che ha perduto, una ventina dal gennaio del 2015. Solo in Iraq, citando le più im-

portanti, ha perso Tikrit (marzo 2015), Ramadi (febbraio 2016), Falluja (giugno 2016) e potrebbe presto cedere la sua "capitale" irachena Mosul. L'offensiva delle forze irachene, assistite dall'aviazione americana, e dalle forze curde, sta procedendo più rapidamente del previsto.

In Siria l'Isis è più forte. Ma di città ne ha perse anche qui: come Kobane, Palmira, Manbij. Questa era l'ultimo corridoio tra il confine turco e Raqqa. Senza Manbij ha perso dunque il canale di rifornimento di armi e foreign fighters. E se l'assedio imminente a Raqqa, la roccaforte siriana dell'Isis, dovesse procedere rapidamente, le cose si metterebbero davvero male.

Ogni città riconquistata è un colpo infero alle casse dell'Isis. Perdere i centri urbani significa perdere contribuenti. Si spiega così la crisi tributaria del Califfato, capace di riscuotere - con la forza - proibitive tasse e imposte accumulando tra i 400 e gli 800 milioni di dollari nel 2015, e non arrivando nem-

meno alla metà (200-400 milioni) nell'anno successivo. Per tamponare la crisi la leadership jihadista ha ulteriormente vessato la popolazione con onerosi tasse e imposte e per il 10% del valore del loro raccolto. E poi le multe. Ti trovano addosso un pacchetto di sigarette? 23 dollari. Il niqab è troppo aderente o non indossi i giacinti? 25 dollari. La barba è stata accorciata oltre il limite della decenza? 50 dollari. Al collo della pecora è stata appesa una campana? L'animale sarà confiscato. I certificati di pentimento per i cittadini non sunniti (quindi anche per musulmani sciiti) variano dai 200 ai 250 dollari e devono essere rinnovati 4 volte l'anno. Chi esce dalla città deve pagare 800.

La maggior parte delle entrate dello Stato

islamico derivano dunque da attività legate all'estensione del territorio sotto il suo controllo e dei valichi di frontiera.

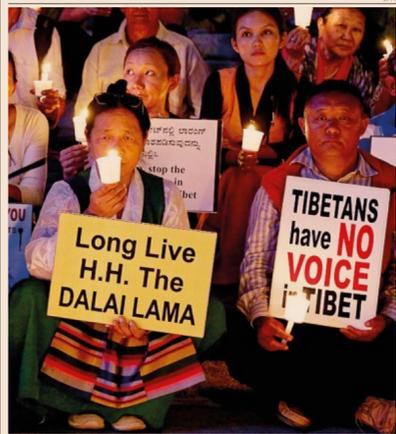
Indispensabili per il petrolio. La seconda fonte di entrate - nei periodi d'oro è stata anche la prima - era rappresentata dalle vendite di contrabbando di petrolio e prodotti raffinati. A cavallo tra il 2014 e il 2015 l'Isis controllava decine di pozzi (fino a 65) e aveva messo in piedi un'industria di raffinazione mobili. Grazie alla connivenza con businessmen turchi e curdi-iracheni, vendeva il greggio a prezzi scontati. Nei periodi di migliori riuscita ad incassare fino a tre milioni di dollari al giorno. Certo, nel giugno del 2014, quando il barile di greggio sui mercati internazionali valeva 115 dollari, venderlo anche alla metà del suo valore fruttava bene. La crisi dei prezzi del greggio ha dunque esercitato un impatto sulle casse dell'Isis. Ma è stata soprattutto la perdita dei valichi di frontiera e dei giacimenti ad aver inferito il danno maggiore.

Nell'ottobre del 2015 il lancio dell'Operazione Tidal Wave II, ideata proprio per colpire la filiera petrolifera dell'Isis, dall'estrazione passando per le raffinerie mobili fino alle migliaia di autocisterne, ha fatto sentire i suoi effetti; le vendite di greggio sono crollate a 200-250 milioni di dollari nel 2016 rispetto ai 435-550 milioni del 2015. E nei primi mesi di quest'anno, la perdita di alcuni pozzi a Mosul, e di grandi giacimenti di gas a Palmira sta aggravando la situazione.

Gli altri tre canali di approvvigionamento finanziario non sono assolutamente sufficienti a riequilibrare i conti. A parte i rapimenti, un'attività a cui l'Isis ha sempre dedicato grandi energie anche per fini propagandistici. Nel 2014 avrebbe raccolto tra i 20 e i 40 milioni di dollari in riscatti. Nel 2016 tra i 10 e i 30 milioni. Quanto al contrabbando di antichità, non è possibile conoscerne l'ammontare dei beni archeologici trafugati e il valore delle vendite di contrabbando. Ma il discorso è lo stesso che per il greggio e le tasse estorte alla popolazione. Il calo più evidente riguarda il capitolo prettamente criminale: saccheggi, confische, multe. Che avevano fruttato nel 2014 dai 500 ai mille milioni di dollari e che nel 2016 sono precipitate a 100-200 milioni. È una crisi da cui non c'è uscita. Che ha rallentato in modo significativo il reclutamento dei foreign fighters.

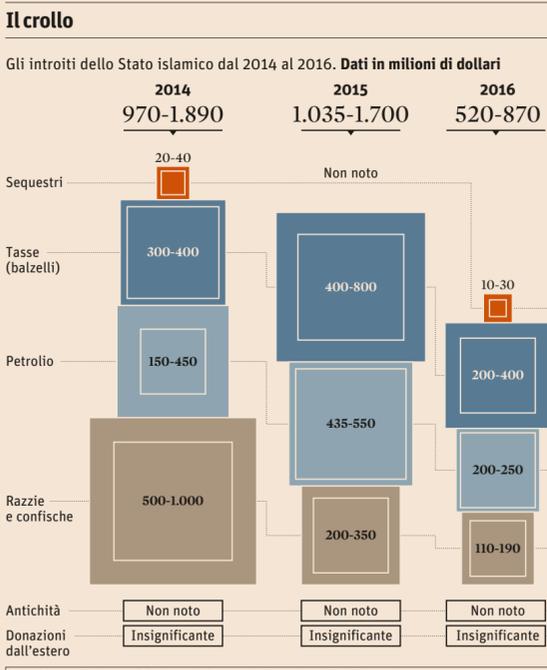
Lo Stato islamico rischia di restare senza Stato. È già molto. Ma non sarà la fine dell'Isis. Il gruppo tornerà alle sue origini. Un movimento estremista clandestino che porterà avanti una guerriglia strisciante a colpi di kamikaze e attentati.

India



I tibetani celebrano la loro rivolta

La diaspora tibetana celebra oggi l'anniversario della rivolta anticinese scoppiata a Lhasa il 10 marzo del 1959. L'insurrezione fallì, portando a una violenta repressione da parte delle forze armate di Pechino e all'esilio del Dalai Lama. Il Tibetan Uprising Day viene festeggiato in diversi Paesi del mondo, ma soprattutto in India (nella foto, una fiaccolata il giorno della vigilia a Bangalore) dove risiede una numerosa comunità di esuli.



Fonte: International centre for the study of radicalization and political violence (Icsrc)

PROPRIETARIO ED EDITORE: Il Sole 24 Ore S.p.A. SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE: Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02.30221 - Fax 02.43510862... AMMINISTRAZIONE: Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano... REDAZIONE DI ROMA: piazza dell'Indipendenza 25b/c - 00185 - Tel. 06.30221... PUBBLICITÀ: Il Sole 24 Ore S.p.A. - SYSTEM... DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE: Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano

Copyright Il Sole 24 Ore S.p.A. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici... MODALITÀ DI ABBONAMENTO AL QUOTIDIANO: prezzo di copertina in Italia €1,50 dal martedì al venerdì, €2 per le edizioni di sabato e domenica e lunedì... SERVIZIO ABBONAMENTI: Tel. 02.30.300.600 (con operatore da lunedì a venerdì 8.30-18.00) - Fax 02.2802.2885 - Email: servizio.abbonamenti@sole24ore.com

Cap. LOCALITÀ / TELEFONO E FAX/EMAIL. Altre offerte di abbonamento sono disponibili su Internet all'indirizzo www.ilssole24ore.com/offerte. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per seguire il pagamento. La sottoscrizione dell'abbonamento dà diritto a ricevere offerte di prodotti e servizi del Gruppo Il Sole 24 Ore S.p.A. Potrà rinunciare a tale diritto rivolgendosi al Database Marketing del Sole 24 Ore. Informativa ex D.Lgs. n.196/03 - Il Sole 24 ORE S.p.A. Titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati. Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 196/03 per i telesottoscritti i Responsabili del trattamento rivolgersi al Database Marketing, via Carlo Pisacane 1 - 20016 Pero (MI). I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati alle società del Gruppo per le medesime finalità della raccolta e a società esterne per la spedizione del quotidiano e per l'invio di materiale promozionale.

SERVIZIO ABBONAMENTI: Tel. 02.30.300.600 (con operatore da lunedì a venerdì 8.30-18.00) - Fax 02.2802.2885 - Email: servizio.abbonamenti@sole24ore.com... SERVIZIO ARRETRATI PER NON ABBONATI: (non disponibili le edizioni cartacee più vecchie di 24 mesi dalla data odierna) inoltrare richiesta via email all'indirizzo servizio.arretrati@sole24ore.com oppure contattare telefonicamente il numero 02.30.300.600 allegando la fotocopia della ricevuta di versamento sul c.p. 51927 intestato a Il Sole 24 Ore S.p.A. oppure via fax al numero 02.2802.2885... DISTRIBUZIONE ITALIA: m-d Distribuzione Media S.p.A. (via Cazzaglia 1 - 20132 Milano, Tel. 02.2282.81)

IL NUOVO PROTEZIONISMO

Le ricette economiche datate di Trump

di Adriana Castagnoli

«Buy American and hire American» è il principio enunciato da Donald Trump per fare di nuovo grande l'America. La ricostruzione nazionale prenderà l'abbrivio, fra l'altro, da massicci investimenti, già annunciati in campagna elettorale e confermati nel discorso al Congresso, nel settore della difesa e nel piano per le infrastrutture. Le risorse, calcolate dall'amministrazione su previsioni di crescita che gli esperti ritengono più rosee di quelle fornite dal Congressional Budget Office, sarebbero provviste da un'economia rivitalizzata e da tagli nelle spese federali.

Tuttavia, chi si prenda la briga di cercare le infrastrutture fra i "top issue" sul sito della Casa Bianca, resterà deluso. A oggi, l'unico esplicito accenno in proposito è nell'America First Energy Plan. I futuri progetti generati dall'incremento della deregolamentata produzione di shale oil e gas verrebbero investiti in opere pubbliche.

Così, il piano di spesa più realistico - se il Congresso lo approverà - appare quello di 54 miliardi di dollari destinati alla difesa, considerato che il suo potenziamento sta a cuore a diversi esponenti repubblicani. Ma questo può avere effetti imprevedibili. I conflitti moderni - come dimostrano Iraq e Afghanistan - non si vincono solo con la potenza militare, ma anche con una strategia di soft power assai più complessa, ampia e di lunga durata di cui i programmi di cooperazione internazionale sono un pilastro. Diminuire, come proposto dall'amministrazione Trump, del 37% le spese del Dipartimento di Stato e il budget per gli aiuti internazionali per finanziare le spese militari probabilmente finirebbe per ridurre l'influenza americana nel mondo, rendendolo meno stabile di quanto già non sia.

La tentazione di riprodurre oggi strategie economiche e prescrizioni che si rivelarono vincenti all'epoca di Ronald Reagan (ottimismo, deregolamentazione e spese per la difesa) può risultare inefficace. Si trattava di ridare fiducia a un'America scossa nella sua identità di superpotenza egemone dall'esito della guerra in Vietnam e dalla vicenda degli ostaggi americani a Teheran. Il bipolarismo asimmetrico fra Mosca e Washington era sul punto di crollare per la debolezza del sistema economico sovietico. Ora il mondo è multipolare con ampie aree di conflitti irrisolti e geometrie di alleanze disegnate da una protagonisti e comprimari: Cina, Russia, India, Iran, Ue e, buon ultimo, la Corea del Nord.

Nonostante il New Start per la riduzione delle armi nucleari sottoscritto nel 2010, Mosca e Washington possono ancora dispiacere circa 7 mila testate nucleari ciascuna. L'eventuale ritiro degli Usa dal Trattato, considerate le critiche di Trump, comporterebbe il rischio della rinuncia a forme di controllo su Mosca che il New Start pur consentirebbe. Tanto più che, nel 2015, seppure tendenzialmente in diminuzione, la quota mondiale di spesa militare americana era al 36% (stando al Stockholm International Peace Research Institute), seguita da quella cinese (13%) e da quella russa (4%) in crescita.

Quanto agli interventi proposti per proteggere l'industria americana, a parte l'agenda fiscale, in molti casi appaiono controproducenti. Non solo Trump ha ritirato gli Usa dal Tpp, lasciando campo aperto alla Cina anche con partner tradizionalmente vicini agli Usa quali Nuova Zelanda e Australia; e promette di ridiscutere il Nafta. Ma sta sviluppando una politica per ridurre l'influenza della Wto che, invece, andrebbe riformata essendo il più importante regolatore delle dispute commerciali fra i suoi 164 membri. Gli alleati europei con una strategia orientata all'export del peso della Germania, ma anche l'Italia, di fronte alla concreta prospettiva di impegni protezionistici americani stanno accelerando il potenziamento delle rotte commerciali con Pechino. Persino eventuali dazi sulle importazioni, nelle intenzioni di Trump, dovrebbero favorire l'«americano dimenticato» risulterebbero invece penalizzanti per il consumatore americano.

La nuova «grandezza americana» si va costruendo sulle attese per un'economia in crescita. Ma l'agenda di Trump si rivela poco lungimirante per quanto riguarda il ruolo degli Usa nello scenario mondiale. La riduzione delle chance per gli scambi internazionali con misure neo-protezionistiche non riporterà i posti di lavoro manifatturieri negli Usa. L'amministrazione dovrebbe focalizzarsi su come rendere più competitiva l'economia americana a livello globale e pensare a una nuova governance, senza abbandonare la leadership del sistema di regole che gli Usa hanno costruito e fatto accettare dagli altri negli ultimi decenni.

# Il vertice di Bruxelles

ECONOMIA, DIFESA, SICUREZZA E IMMIGRAZIONE

Marzo. A ridosso delle celebrazioni per il 60esimo anniversario del progetto di costruzione europea - il 25 marzo a Roma - i Ventisette vogliono rilanciare la sofferita integrazione comunitaria

# 25

Spaccatura. Doveva essere un vertice sottotono, invece nella prima giornata della due giorni europea sono riemerse le divisioni politiche

# L'Europa sceglie Tusk e isola la Polonia

## In 27 contro uno favorevoli alla riconferma dell'ex premier polacco osteggiato dal suo Governo

di Beda Romano

**D**oveva essere un vertice sottotono, in attesa dell'apertura dei negoziati sull'uscita del Regno Unito dall'Unione e a ridosso delle celebrazioni per il 60esimo anniversario del progetto di costruzione europea il 25 marzo a Roma con il quale i Ventisette vogliono rilanciare la sofferita integrazione comunitaria. Invece la prima giornata del vertice ha visto riemergere prepotentemente drammatiche divisioni politiche tra Est e Ovest dell'Europa.

### LA PREOCCUPAZIONE

Varsavia potrebbe ora mettersi di traverso anche nel negoziato sulla dichiarazione che l'Unione vuole pubblicare in occasione dei 60 anni dei Trattati di Roma

Nodo del contendere è stata la riconferma di Donald Tusk alla presidenza del Consiglio europeo. La premier polacca Beata Szydlo è giunta ieri qui a Bruxelles con l'obiettivo di impedire la rielezione del suo rivale politico e predecessore alla guida della Polonia, perché l'uomo non garantirebbe «l'imparzialità». Agli occhi di molti osservatori, la mossa aveva motivazioni di politica interna, il tentativo di mostrare alla pubblica opinione che Varsavia è capace di far sentire la propria voce nei consessi comunitari.

Invece, con un voto alla maggioranza qualificata, Donald Tusk è stato rieletto senza problemi per un nuovo mandato di due anni e mezzo: 27 voti a favore e uno

contrario, quello del suo Paese. «Farò del mio meglio per fare l'Unione migliore», ha commentato il 59enne ex premier. Il ministro degli Esteri polacco Witold Waszczykowski ha parlato di «Diktat di Berlino». Per tutta risposta, la cancelliera Angela Merkel si è detta certa che i Paesi membri torneranno presto a collaborare con Varsavia.

Dinanzi alla sconfitta politica, la signora Szydlo ha annunciato ieri sera, in una pausa del summit bruxellesse, la decisione di impedire l'adozione formale delle conclusioni del vertice, che richiede il benestare unanime dei Ventotto. Nella sostanza, poco cambia, perché le conclusioni dovevano contenere impegni noti, come quello di trovare entro giugno un accordo sul nuovo diritto d'asilo; ma nella forma la divisione tra i Ventotto è pessima per l'immagine dell'Unione.

A vertice ancora in corso, circolava l'idea che le conclusioni venissero trasformate in una dichiarazione della presidenza, come già avvenuto in passato. Secondo una bozza del testo, i Ventotto dovevano definire «incoraggiante» la ripresa economica. Nella discussione con i leader, il presidente della Banca centrale europea Mario Draghi ha notato che il ciclo elettorale non deve indurre i governi a posticipare riforme economiche, utili soprattutto a ridosso di una progressiva stretta monetaria.

Sempre sul fronte economico, i Ventotto dovevano apprezzare la decisione della Commissione di valutare la questione della «doppia qualità» degli alimenti venduti nel mercato unico. Il riferimento è alle lamentele di alcuni Paesi dell'Est secondo i quali prodotti occidentali sarebbero di qualità inferiore a quelli che circolano a Ovest. Esponenti dell'esecutivo



Bruxelles. I ministri al lavoro durante l'assemblea del Consiglio europeo

### SCENARI

## Il monopolio dei Popolari e la debolezza dei Socialisti

La conferma di Donald Tusk al vertice del Consiglio europeo, al di là delle tensioni con la Polonia, pone un problema nelle istituzioni Ue: le quattro cariche più importanti sono appannaggio del Partito Popolare (oltre a Tusk, Juncker in Commissione, Tajani al Parlamento e Leonaerts alla Corte di giustizia). «Un monopolio inaccettabile» ha detto al pre-vertice il capogruppo Gianni Pittella, sconfitto proprio da Tajani

nella corsa al vertice del Parlamento. Qualcuno vede la posizione di Juncker come lapiti debole tra le quattro. Quella, insomma, più facilmente sacrificabile dai Popolari per evitare che la rottura con il Pse blocchi i lavori del Parlamento. Le «fughe di notizie» sull'intenzione di Juncker di dimettersi sembrano più che altro un tentativo, infruttuoso, dello stesso Juncker di ottenere rassicurazioni dal Ppe. Il vicepresidente della Commissione, Frans Timmermans, sarebbe un candidato forte per la successione. Ma vista la fine di Hollande, l'uscita di scena di Renzi e le difficoltà della famiglia socialista, con quali credenziali oggi il Pse può chiedere qualcosa? (Gi. Ch.)

comunitario notano che le ricette possono cambiare da Paese a Paese e violazioni viserebbero solo se le etichette non riflettessero le differenze.

I Ventotto dovevano anche approfittarne per ribadire l'appoggio a «un sistema commerciale che sia aperto e basato su regole multilaterali» e dare nuova linfa ai negoziati in vista di nuovi accordi di libero scambio attualmente in corso, in particolare con il Giappone. La presa di posizione è una risposta ai segnali protezionistici giunti dalla nuova amministrazione americana. Sempre sul versante economico, i Ventotto dovevano sottolineare l'importanza di completare l'unione bancaria.

Infine, la prima giornata del vertice di questa settimana doveva essere l'occasione per i leader di ribadire «la prospettiva europea» dei Balcani occidentali, mentre in molti Paesi le tensioni etniche e religiose stanno riaffiorando violentemente. Su questo fronte, la mancata adozione di formali conclusioni da parte del Consiglio europeo fa temere un minore impegno europeo nella regione e rischia di contribuire a una sua lenta deriva verso altre sponde, in particolare russa, turca e anche saudita.

In ultima analisi, la vicenda di ieri ha riportato d'attualità una divisione tra Est e Ovest dell'Europa (anche se gli altri tre Paesi del Gruppo di Visegrad - Ungheria, Repubblica Ceca e Slovacchia - hanno votato a favore di Donald Tusk). Ora, il timore è che Varsavia si metta di traverso anche nel negoziato sulla dichiarazione che l'Unione vuole pubblicare in occasione del 60mo anniversario dell'Unione. Insieme ad altri Paesi dell'Est, la Polonia vede con sentimenti contrastanti l'ipotesi di nuove cooperazioni rafforzate.

Il rapporto dell'Atlantic Council. La Ue deve agire subito per rafforzare l'integrazione utilizzando le leve già a sua disposizione

# Più investimenti pubblici per rilanciare la crescita

di Isabella Bufacchi

**L'**Unione europea è chiamata ora a confrontarsi contemporaneamente con il populismo e l'antieuropismo, l'emergenza immigrazione e il terrorismo islamico, la politica di rottura dell'amministrazione Trump e Brexit. Questo concentrato di sfide senza precedenti deve diventare un'opportunità che la Ue deve saper raccogliere per riconquistare consensi tra i cittadini europei ed aumentare il suo ruolo nel mondo. Questo scatto è alla portata dell'Europa, secondo Atlantic Council, l'influente think tank americano di geopolitica che oggi presenta un rapporto a Washington che il Sole 24 Ore è in grado di anticipare e che traccia una «Road map per la crescita europea» (*Charting the future now, European economic growth and its importance to American prosperity*): ma serviranno più investimenti pubblici anche con misure one-off fino a 85 miliardi, più ca-

pitale di rischio ed eurobond mirati alla crescita, un budget europeo triplicato, una leadership politica più vigorosa e un'Europa a cerchi concentrici, non a due velocità. L'Europa deve agire subito, è questo in assenza il messaggio del rapporto, per rafforzare l'unione e la crescita utilizzando tutte le leve che sono già a sua disposizione, e che vanno ora potenziate ora accelerate, e creandone delle nuove. «Solo più crescita economica può essere una risposta ai populismi che circondano l'Europa. Questo documento mostra che un percorso è a portata di mano se si agisce subito con azioni concrete a livello europeo», ha detto Andrea Montanino, tra gli autori del rapporto e responsabile del programma di analisi economiche dell'Atlantic Council.

Il report individua fin da quest'anno alcuni interventi chiave: ripristinare Schengen rafforzando i controlli alle frontiere, distribuendo i costi equamente tra gli Stati partecipanti e migliorando l'integrazione degli

immigrati; riaprire i tavoli tecnici sul TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) che non va abbandonato, tenuto conto che gli Usa negli ultimi 60 anni hanno investito oltre 2.500 miliardi di dollari di FDI in Europa contro i 75 miliardi in Cina; portare avanti i negoziati con Brexit in un'ottica di impatto nel prossimo ventennio, riconoscendo che va data una risposta concreta a chi critica l'eccesso di regole europee.

La Road map consigliata da Atlantic Council si concentra poi su una serie di passi che vanno presi sul medio termine: individuare una serie di progetti di sviluppo che possono essere chiusi entro 24 mesi; abolire le barriere digitali; finalizzare l'Unione dell'energia europea; puntare su mercato dei capitali unico e Beid Efsi per centrare velocemente gli obiettivi del Piano Juncker; ridurre la regolamentazione e aumentare gli incentivi per potenziare le venture capital che negli Usa è 4,5 volte superiore all'Europa, il private equity (Usa 2,4 volte l'Europa) e

### ROAD MAP UE PER LA CRESCITA

**La tabella di marcia secondo Atlantic Council**  
■ Entro fine 2017: reintrodurre Schengen; riaprire i negoziati per TTIP; chiudere Brexit prima delle elezioni europee del giugno 2019; consentire più investimenti pubblici una tantum dello 0,5% del Pil nel 2017 e 2018  
■ Entro il mandato della Commissione europea fine 2019: transazioni online transfrontaliere; mercato dei capitali unico con unico supervisor; lanciare un fondo di fondi di venture capital europeo; incentivare accesso ai bond delle PMI; sfoltire la regolamentazione nei servizi; completare l'unione energetica  
■ Entro il 2022: istituire la European Fiscal Authority, una sorta di ministero delle Finanze europeo; emettere gli eurobond per la crescita; aumentare il budget europeo fino a triplicarlo rispetto all'1% del Pil attuale; stimolare l'unione di un nucleo centrale di Paesi attorno ai quali costruire una Ue a cerchi concentrici

il ricorso ai bond (Usa 1,4 volte l'Europa).

Il rapporto indica come uno dei fattori fondamentali per questo scatto in avanti dell'Europa l'applicazione «intelligente» della flessibilità per gli investimenti pubblici una tantum per la crescita: nel 2017 e nel 2018, applicando le regole e consentendo investimenti addizionali one-off dello 0,5% del Pil con una misura temporanea per i Paesi con deficit inferiore al 3%, si potrebbero generare 84,3 miliardi di investimenti, di cui 31,4 provenienti dalla Germania e 16,7 dall'Italia, ma zero da Francia e Spagna a causa dei deficit oltre il 3%.

Infine, il rapporto consiglia all'Europa di abbandonare l'ipotesi delle due velocità e di sviluppare una politica a cerchi concentrici, con il nucleo formato dai Paesi aderenti alla European Fiscal Authority con un budget europeo portato al 3% del Pil (ora è all'1% contro il budget federale Usa che tocca il 22% del Pil) per la spesa corrente e gli eurobond per finanziare investimenti e crescita.

Una versione più ampia dell'articolo e tutti i grafici del report [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com)

Regole, potere e discrezionalità politica. La scelta è tra un Fondo monetario europeo o un Governo economico dell'euro

# Il vero gioco dietro l'Europa a più velocità

di Carlo Bastasin

Continua da pagina 1

**P**er quanto riguarda il governo dell'economia, l'impiccio è evidente. La logica delle diverse velocità nell'ambito economico, così fondamentale per l'Unione europea, è che esista un'Europa minima, costituita dal progetto fondativo del Mercato Unico, oltre la quale ognuno persegua progetti più avanzati, privi però di un'architettura politica comune. È significativo che né i capi di governo riuniti a Versailles, né la Commissione europea nel suo Libro Bianco, abbiano fatto cenno a un'accelerazione dell'integrazione economica che invece era presente nel Rapporto dei Cinque Presidenti pubblicato solo nel 2015.

Proprio il Mercato Unico dimostra che i progetti che portano benefici misurabili in termini di crescita economica devono tradursi in forme graduali e indirette di integrazione che finiscono per assumere la forma di un vero sistema politico. Lo rivela in fondo proprio Brexit, il trauma che ha indotto gli altri europei a cercare una risposta e a scegliere il modello dell'integrazione a più velocità: una volta fuori dall'Ue bisogna uscire anche dal mercato unico e viceversa.

Il Mercato Unico può essere sostenuto solo sulla base di un sistema comune di leggi sottoposto al controllo di un'autorità giudiziaria comune, che nel caso europeo è la Corte europea di Giustizia. Ma se esiste un'autorità giudiziaria deve anche esserci un potere legislativo in grado di scrivere le leggi, come in effetti avviene

ne attraverso il Consiglio Ue e il Parlamento europeo. Infine vi deve essere un potere esecutivo che applica e rende vincolanti le decisioni dei poteri legislativo e giudiziario, come avviene con la Commissione europea.

Come si vede, senza un quadro istituzionale completo è difficile salvaguardare il mercato unico. Così se un Paese ritenesse che la Corte di Giustizia o la Commissione europea interferiscono troppo con la sovranità nazionale, dovrebbe trarne le conclusioni e uscire dall'Ue, come è stata costretta a fare anche Londra, e non inventarsi un'impossibile diversa velocità.

Ma c'è un ulteriore carattere politico dietro al Mercato Unico. Paesi che commerciano intensamente tra di loro tendono ad avere modi di impiego sempre più simili del lavoro e del capitale. Finiscono per avere cioè strutture produttive paragonabili, metodi organizzativi analoghi, tecnologie e preferenze sociali che finiscono per assomigliarsi, nel bene e nel male. Qualora i cittadini volessero cambiare il loro modello sociale, come è logico nell'evoluzione dei fatti e secondo i principi di democrazia, si trovano però nella necessità di decidere insieme come farlo. L'esperienza storica dimostra che se si cerca di cambiare la realtà dell'economia globale da soli, si finisce per fallire.

Affinché questa dimensione della politica economica comune sia possibile, è necessario aggiungere l'unione monetaria e il governo comune delle economie. L'euro non è solo uno strumento per rendere paragonabili e trasparenti i prezzi tra partner commerciali, ma una risposta alle distorsioni, anche politiche, pro-



A Versailles. Nella città francese, per la prima volta, si è parlato di Europa a due velocità

vocate dall'instabilità finanziaria dopo la liberalizzazione dei movimenti di capitale negli anni 80 e 90. Senza un governo comune dell'economia e della moneta si resta però a metà strada. Si mantiene un grado di incertezza sull'integrità dell'euro che di fatto serve a delegare la funzione di disciplina dei Paesi ai mercati finanziari, con le conseguenze non di rado perverse che si sono viste durante la crisi dell'euro. Con una governance politica debole vengono messe in dubbio non solo le regole esistenti, ma anche la finalità del mercato unico. Infatti, se l'incertezza sul futuro dell'euro colpisce alcuni Paesi più di altri, costringendo i primi a vivere con un costo del credito più elevato, allora sul

mercato unico ci sono condizioni adeguate allo scambio di beni, ma non alla circolazione del capitale e degli investimenti. Così non si riesce a uniformare le strutture produttive dei Paesi, né ad avvicinare le società, né le preferenze sociali. Al contrario, si cristallizzano le specializzazioni tra Paesi forti e Paesi deboli, sancendo una divergenza che diventa contrapposizione nelle scelte politiche, minacciando l'intero progetto. Dietro le quinte del dibattito sulle diverse velocità, cioè sul mancato impegno comune a completare l'unione monetaria, c'è la scelta tra un sistema tecnico di regole e disciplina, e uno dotato di poteri e discrezionalità politica. Le due visioni si focalizzano sul ruolo del Mecca-

nismo di stabilità europeo (Esm). Da un lato il ministro delle Finanze tedesco Wolfgang Schäuble vede nell'Esm un organo tecnocratico dotato di poteri autonomi di disciplina nei confronti dei bilanci pubblici nazionali, in grado cioè di smascherare i trucchi contabili a cui molti governi nazionali ricorrono, con la complicità della Commissione europea, per fare più spesa elettorale del necessario. Dall'altro, la stessa Commissione, ritiene che l'Esm debba svilupparsi in un vero ministero europeo delle Finanze, dotato dei necessari margini di arbitrio per prevenire e contrastare problemi di natura economica e finanziaria che danneggiano tutta l'eurozona. Formalmente la scelta è tra un Fondo monetario europeo o un Governo economico dell'euro.

Gli sviluppi del confronto possono essere più concreti e rapidi del previsto. A Berlino si ritiene che il prossimo anno Atene avrà bisogno di un quarto programma di aiuti a cui però il Fondo Monetario Internazionale non vorrà più partecipare (o forse non potrà, sotto la pressione della nuova amministrazione americana) e in quell'occasione il suo posto verrebbe preso dall'Esm. All'istituto, a capo del quale è stato confermato per altri cinque anni Klaus Regling, andrebbero nuove competenze: l'analisi delle economie dei Paesi in crisi, l'elaborazione dei programmi di assistenza, la valutazione dei progressi nell'esecuzione dei programmi, e le eventuali sanzioni in caso di mancato rispetto degli impegni. All'Esm verrebbero attribuiti anche controlli preventivi che segnalino in anticipo errori nella condotta delle politiche economiche nazionali. Schäuble notoriamente vorrebbe affidare all'Esm il controllo delle finanze pubbliche di tutti i Paesi, non solo di quelli in crisi, sottraendolo alla Commissione, considerata troppo accomodante e troppo condizionabile politicamente.

### Le tensioni a Varsavia

## Dentro o fuori, il dilemma dei Paesi dell'Est

di Attilio Geronzi

Continua da pagina 1

**È** stato un Paese in prima fila nella lotta al comunismo; un positivo esperimento di transizione verso la democrazia e l'economia di mercato; infine è diventato membro della Ue con una posizione geopolitica di rilievo.

Sono conquiste che Kaczynski, l'uomo dell'ombra e leader del partito Diritto e Giustizia che domina dal 2014 la vita politica in Polonia, sembra voler dimenticare e disconoscere. Il desiderio di rivalsa personale nei confronti di Donald Tusk e della classe dirigente liberale, di centro-destra e centro-sinistra, che dal 1989 all'altro ieri avevano costruito le fondamenta istituzionali di uno Stato moderno, è tale da averlo portato a rimuovere la memoria storica più recente. Un paradosso per chi come lui, e come gli altri leader populistici e ultranazionalisti d'Europa, coltivano la nostalgia di un passato che il più delle volte non è esistito se non nella loro immaginazione oppure è improponibile.

La sindrome dell'accerchiamento e del nemico da stanare a tutti i costi è stata una costante della carriera politica di Kaczynski, prima in tandem con il fratello gemello Lech, morto nella sciagura aerea di Smolensk nel 2010, poi da solo. Ieri ha fatto in modo che il suo Paese fosse davvero accerchiato in un consesso europeo: 27 voti favorevoli al rinnovo di Donald Tusk e 1 contrario, quello della Polonia. Uno schiaffo istituzionale che il leader di Diritto e Giustizia difficilmente potrà rivendersi in patria nonostante i proclami sulla sovranità nazionale violata.

È solo l'ultimo episodio di una deriva autoritaria che sta portando in Polonia una sorta di restaurazione sociale. Leggi che limitano la libertà dei media, della magistratura e della stessa Corte costituzionale sono state introdotte di recente e sono oggetto di una procedura per violazione dello stato di diritto da parte della Commissione europea. Il Paese non è mai stato così spaccato e la società civile è tornata in piazza come ai tempi in cui Solidarnosc manifestava contro il regime comunista. Le grandi città protestano, la provincia e le campagne (la Polonia è un grande Paese rurale) restano silenziose e soprattutto consensuali poiché il nazionalismo di Diritto e Giustizia promette di prendersi cura - e sono tanti - dei dimenticati e degli sconfitti della transizione post-comunista.

Il senso ambivalente di Kaczynski per l'Unione è in realtà figlio della diaspora di Solidarnosc. Nello storico sindacato poi diventato partito, la convivenza tra l'anima liberale ed europeista e quella ultranazionalista della quale i gemelli facevano parte, sopravvisse pochi anni all'avvento della democrazia. Da allora queste anime non hanno mai smesso di odiarsi e combattere e l'Europa è diventata il nuovo campo di battaglia.

www.ilssole24ore.com

Una versione più ampia dell'articolo e tutti i grafici del report

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ECO-DRIVE.  
L'INNOVAZIONE  
È CAPACITÀ  
DI IMMAGINARE.



€ 199

### Luce. Energia. Movimento.

Siamo circondati dalla luce e dalla sua energia inesauribile: trasformarla in movimento è uno dei grandi traguardi di Citizen.

Grazie alla straordinaria efficienza del sistema Eco-Drive, è sufficiente una breve esposizione ad una fonte di luce, naturale o artificiale, per garantire il funzionamento dei nostri orologi per un minimo di sei mesi.

#### Sistema Eco-Drive

A carica luce, naturale o artificiale.

Scopri l'intera collezione a partire da € 119  
[www.citizen.it](http://www.citizen.it)

# CITIZEN®

BETTER STARTS NOW

Venerdì  
10 Marzo 2017

IL GIORNALE DELLA FINANZA

www.ilssole24ore.com  
@24FinMerc

## TRASPORTO AEREO

Aumento e nomine,  
tutto rinviato in Alitalia

Servizio ▶ pagina 23

## TURISMO

Due offerte cinesi  
per conquistare  
il gruppo Alpitour

Carlo Festa ▶ pagina 23

## AUTO

Bmw, utili record  
per 6,9 miliardi  
Cresce il dividendo

Andrea Malan ▶ pagina 25

Credito. Soci convocati il 12 aprile per approvare il bilancio, la riduzione del cda e la governance

Mps avvia le trattative  
con Bruxelles sul piano

Perdite ridotte a 3,2 miliardi - Dimon: «Eravamo a un passo dalla soluzione»

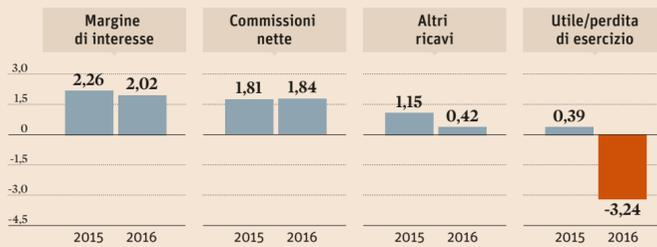
Luca Davi

Mps avvia formalmente la trattativa con Bruxelles per la revisione del piano industriale. Ieri il Cda della banca senese, al termine di lunga seduta che ha visto anche l'approvazione del progetto di bilancio 2016, ha infatti dato l'ok al piano di ristrutturazione che sarà ora inviato alle Autorità competenti - da Bruxelles a Francoforte - e che rappresenta la base di partenza su cui, come si legge in una nota, si potrà "avviare il confronto" con la stessa Commissione. Dopo che nelle scorse settimane ci sono stati fitti colloqui informali, ora inizia il percorso più ufficiale. Obiettivo è arrivare a siglare un accordo definitivo sul nuovo piano con la Commissione entro aprile-maggio, e ottenere quel disco verde indispensabile per accedere alla ricapitalizzazione precauzionale e al conseguente intervento dello Stato nel capitale.

Sul fronte dei numeri, la banca ha registrato una piccola diminuzione alla perdita attesa del 2016. L'anno si chiude con un rosso di 3,24 miliardi contro i 3,38 miliardi annunciati lo scorso 9 febbraio. Una riduzione dovuta ad alcune modifiche relative al pagamento di una sola annualità (anziché le precedenti due) del canone per le Dta e all'revisione a fair value dei titoli subordinati.

Servizi ▶ pagina 23

## Il bilancio 2016 di Mps

VALORI ECONOMICI  
In miliardi di euro

Banche. Qatar, Cina e Blackrock parteciperanno al rafforzamento da 8 miliardi

## Deutsche, fondi in manovra sull'aumento

Riccardo Barlaam

Qatar, Cina e BlackRock sottoscriveranno l'aumento di capitale da 8 miliardi di euro lanciato la scorsa settimana da Deutsche Bank. I tre maggiori investitori del gruppo tedesco detengono già il 20% del capitale. Il fondo del Qatar ha già nel suo portafoglio circa il 10% del capitale di Deutsche Bank e sta considerando ora di aumentare la sua quota. Nella stessa direzione anche i cinesi di

Hna group, conglomerata controllata dal tycoon Chen Feng, attiva nell'aviazione, nel turismo e nella logistica e quarto azionista di Deutsche con il 3,04 per cento.

In ultimo BlackRock che ha legami molto stretti con il gruppo tedesco, con una quota vicina al 6% del capitale, sarebbe anche essa pronta a far valere i suoi diritti di prelazione. «La partecipazione dei alcuni tra i maggiori azionisti di Deutsche Bank è una

iniezione di fiducia», ha detto Neil Smith, analista di Bankhaus Lampe, che ha messo un bollino «buy» sulle azioni Deutsche. Ieri alla Borsa di Francoforte i titoli hanno guadagnato l'1,39%, ma da quando venerdì scorso sono cominciate a trapezare le prime indiscrezioni sull'aumento hanno avuto un crollo di circa l'8% (-7,79% nell'ultima settimana di contrattazioni).

▶ pagina 22

Ipo. I minifrigo romagnoli sull'Mta

Indel B presenta domanda  
per sbarcare in Borsa

Ilaria Vesentini

I minifrigo romagnoli di Indel B, che senza clamore popolano da mezzo secolo le stanze di hotel come l'Hilton in tutto il mondo e viaggiano ovunque su camion Iveco Renault, Volvo, sono da ieri sotto i riflettori per l'Ipo in Borsa. L'azienda di Sant'Agata Feltria controllata interamente dalla famiglia Berloni (quella delle cucine), attore di calibro mondiale nel settore della refrigerazione mobile, ha infatti pre-

sentato a Palazzo Mezzanotte la domanda di ammissione al Mercato telematico azionario.

Una scelta non scontata quella di debuttare direttamente all'Mta, per una piccola multinazionale tascabile come Indel B, 300 dipendenti, 90 milioni di euro di fatturato 2016, circa 16 milioni di Ebitda, 9,7 milioni di utile netto e un tasso di crescita medio composto dal 2014 a oggi del 15% l'anno.

Continua ▶ pagina 22

Riassetti. Valutazione di 41,5 milioni

Astaldi vende le quote  
nella centrale Chacayes

Astaldi ha raggiunto un accordo per la cessione della propria partecipazione nella Società concessionaria dell'impianto Idroelettrico di Chacayes, a Pacific Hydro Chile, già proprietaria del restante 72,7% e controllata cilena del gruppo cinese Spic Overseas. L'annuncio è arrivato ieri dalla società presieduta da Paolo Astaldi e guidata da Filippo Stinellis. La partecipazione ceduta, pari al 27,3%, è stata valutata in circa 44 milioni di dollari (41,5 milioni di

euro), comprensivi del prestito subordinato.

L'accordo prevede il closing entro il 31 marzo, al termine dell'iter autorizzativo previsto. L'operazione è in linea con quanto previsto dal piano strategico 2016-2020 di Astaldi. L'impianto idroelettrico di Chacayes, il primo totalmente eco-compatibile del Paese, è stato realizzato dall'Alto Cachapoal e ha una potenza di 110 megawatt.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'altra faccia del protezionismo. Toccato in due mesi il record di 250 deal per 50,1 miliardi di dollari

## M&amp;A, gli Usa alla «conquista» dell'Europa

di Mara Monti

Doveva essere il megadeal dell'anno, ma il matrimonio tra la multinazionale olandese Akzo Nobel e gli americani della Ppg Industries non si farà. A mandare in fumo l'operazione da 20,9 miliardi di euro sono stati gli olandesi che hanno annunciato di preferire altre strade al merger, come lo spin off della divisione prodotti chimici con lo scopo di fare salire il prezzo delle azioni. L'offerta di 83 euro ad azione lanciata dagli americani a fine

febbraio, è stata giudicata troppo bassa da Akzo Nobel che l'ha respinta al mittente. Il mercato scommette su un rilancio, ma si è già scottato nel caso Kraft Unilever, un altro dei matrimoni del secolo rimasto sulla carta, quindi si preferisce scrutare con attenzione le mosse dei protagonisti prima di prendere posizione.

Per un matrimonio saltato, altri 250 deal transatlantici sono andati a buon fine nei primi mesi di quest'anno: l'assalto degli Americani all'Europa ha toccato il record storico proprio nell'an-

no in cui gli States con l'elezione di Trump stanno mostrando un animo protezionistico. La nuova presidenza Usa ha promesso di abbassare la corporate tax dal 35 al 15-20% e vuole lanciare un piano di rimpatrio dei capitali detenuti dalle multinazionali Usa all'estero, utili che potrebbero finanziare nuovi piani di acquisizione. Secondo i dati di Thomson Reuters, nei primi due mesi dell'anno i deal Transatlantici portati a termine sono stati 250 per un controvalore di 50,1 miliardi di dollari con un incremento del 135% rispetto ai

21,3 miliardi del primo bimestre del 2016. Un valore record delle attività americane in Europa destinate a continuare come l'operazione Azko-Ppg dimostra. A sostenere l'attività di M&A è la liquidità ancora abbondante nelle casse delle società e per i fondi e le aziende la possibilità di finanziarsi a tassi contenuti. Una prospettiva destinata a mutare con il rialzo dei tassi, quanto basta per accelerare la chiusura delle operazioni specialmente negli Usa (+9%).

Continua ▶ pagina 25

## Dismissioni



## A Eni 2,8 miliardi da Exxon per il 25% dell'Area 4 in Mozambico

Dopo la vendita, quattro anni fa, di un primo pacchetto ai cinesi di Cnpc, l'Eni ha venduto ieri un altro 25% dell'Area 4, nell'offshore del Mozambico, alla statunitense ExxonMobil per 2,8 miliardi di dollari (2,6 miliardi di euro). «È una grande

soddisfazione per noi - spiega al Sole 24 Ore l'ad di Eni, Claudio Descalzi (nella foto) - e un riconoscimento importante dell'efficacia del nostro modello». Il closing dell'operazione è atteso entro fine anno.

Celestina Dominelli ▶ pagina 25

Strategie. Possibile diversificazione verso gli affitti a lungo termine

## Airbnb raccoglie fondi per un miliardo

Balduino Cepelletti

Grandi manovre in vista per Airbnb, il portale online che mette in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi. La società di San Francisco ieri ha infatti chiuso un round di finanziamenti da oltre un miliardo di dollari, cosa che ha portato il suo valore a oltre 31 miliardi di dollari. Secondo indiscrezioni riportate dall'emittente televisiva CNBC, Airbnb, che nel secondo trimestre del 2016 ha visto i conti chiudere in attivo, potrebbe restare in utile anche a fine esercizio. Performance che fanno di Airbnb la seconda startup di maggiore valore negli Stati

Uniti, alle spalle di Uber, che vale circa 70 miliardi. Secondo le fonti sentite, non è ancora chiaro come la società intenda usare i fondi raccolti, ma è probabile che questi vengano utilizzati per rafforzare le attività globali, approfittando di una maggiore flessibilità operativa. Qualcosa di più la riporta Bloomberg, secondo cui Airbnb vorrebbe allargare la propria attività agli affitti a lungo termine. Al riguardo, sempre secondo indiscrezioni, la società avrebbe commissionato alla società di consulenza McKinsey uno studio sul mercato che comprende anche un'analisi dell'attività altre società del settore, tipo

Craiglist, portale leader in molte città Usa nei subaffitti e affitti temporanei. Airbnb ritiene infatti che nel comparto ci siano ancora molte opportunità di crescita. La società non ha rilasciato commenti al riguardo, ricordando che porta avanti sempre un gran numero di progetti, molti dei quali tuttavia «non arrivano a vedere la luce». Comunque sia la sua attività è in continua espansione. Basti pensare ai recentissimi accordi con la catena di hotel di prestigio Chateaux & Hotels e all'acquisizione da 300 milioni di dollari di Luxury Retreats, piattaforma per l'affitto di case di lusso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## FOCUS

## Alimentare

OPA

Lactalis cambia  
idea su Parmalat:  
alza prezzo a 3 euro

Simone Filippetti

«Se non Opa, quando?»: ancora ieri mattina sui giornali campeggiava la pubblicità di Lactalis su Parmalat. L'invito a risparmiatori e piccoli azionisti perché consegnino ai francesi i loro titoli a 2,8 euro. Di più non si può avere. Invece No. A un giorno dalla fine dell'Opa, cambia tutto: il colosso alimentare francese che vuole portare Parmalat via dalla Borsa, alza il prezzo dell'offerta, «smentendo» di fatto l'iniziale intenzione di non voler alzare il prezzo.

Continua ▶ pagina 28

## Lusso

BILANCIO 2016

Brunello Cucinelli:  
crescita a due cifre  
anche nel 2017

Il 2016 si conferma un anno molto positivo per Brunello Cucinelli: ieri il cda ha approvato il bilancio consolidato e all'aumento dei ricavi (+10,1% a 456 milioni) si sono aggiunti i dati sulla redditività, tutti in crescita a due cifre (+13,2% per l'ebitda, +8,8% per l'utile netto). Per il 2017, il fondatore e ceo dell'azienda del lusso è ottimista: «Prevediamo anche per quest'anno un incremento a doppia cifra di ricavi e marginalità».

Giulia Crivelli ▶ pagina 23

## Risparmio

CONTI

Azimut: utile in calo  
a 173 milioni  
Cedola di 1 euro

Azimut ha registrato nel 2016 utili netti in calo a 173 milioni, rispetto ai 247 milioni del 2015. I ricavi consolidati si sono attestati a 705,7 milioni, rispetto ai 707,6 milioni del 2015. La proposta di dividendo è di 1 euro per azione, rispetto agli 1,5 del 2015. Il patrimonio totale di Azimut a fine 2016 si attesta a 43,6 miliardi, in crescita del 19% della fine del 2015, comprensivo del risparmio amministrato e gestito da case terze direttamente collocate (35,8 miliardi le masse gestite internamente). La posizione finanziaria netta consolidata a fine dicembre risultava positiva per 192,3 milioni, in linea rispetto ai 194,3 milioni di fine giugno. Positiva l'attività di reclutamento di consulenti finanziari e private banker: nel 2016 il gruppo e le sue divisioni hanno registrato 141 nuovi ingressi, portando il totale delle reti del gruppo Azimut a fine dicembre a 1637 unità.

Il cda della società ha nominato per cooptazione, a partire dal 13 aprile 2017, Alessandro Zambotti consigliere e chief financial officer, in sostituzione di Marco Malcontenti, attribuendogli le relative deleghe.

R.Fi.

**KANDINSKIJ**  
Il cavaliere errante  
In viaggio verso l'astrazione

15 marzo  
9 luglio 2017

**MUDEC**  
MUSEO DELLE CULTURE  
MILANO  
VIA TORTONA 56  
PORTA GENOVA

INFO E PREVENUTA  
02/54917  
WWW.MUDEC.IT



PARTERRE

## Jp Morgan e Kpmg in tandem per gli Npl della Rev

Sarano Jp Morgan e Kpmg ad affiancare la Rev nel processo di dismissione degli oltre 10 miliardi di Npl provenienti dalle good banks. La scelta degli advisor, finanziario e industriale, è stata formalizzata nelle scorse ore e di fatto è una delle ultime premesse per l'avvio delle dismissioni, previsto entro la metà dell'anno. Prima ancora, però, la società guidata dalla presidente Maria Teresa Bianchi, dall'ad Salvatore Immordino e dal consigliere Andrea Resti, dovrà risolvere un'altra questione non irrilevante: trovare 1,47 miliardi sul mercato, per estinguere il prestito ponte attualmente in essere con le quattro good banks. Il tempo stringe, infatti l'acquirente principale - Ubi - si è impegnata ad acquistare tre dei quattro istituti solo a patto che il finanziamento non sia più in carico: prima di Natale sembrava che il nuovo prestito-ponte fosse in dirittura d'arrivo, poi la trattativa si è prolungata. Risolto questo capitolo, si passerà alla cessione degli Npl, con alcuni primi pacchetti segmentati; non è escluso il ricorso alle Gaes, anche se una decisione non è ancora stata presa. In media, i 10,3 miliardi di sofferenze sono stati trasferiti alla Rev a un valore di poco superiore al 20% (dopo un iniziale 17%), ma l'Autorità di risoluzione, cioè Bankitalia, punta a spuntare qualche plusvalenza onde alleggerire almeno in parte il conto da 4,5 miliardi del salvataggio di Banca Marche, Popolare Etruria, CariChieti e CariFerrara. (Ma.Fe.)

## Se Google è sempre il miglior posto dove lavorare

Ormai è un'abitudine, ma non invecchia mai: Google, per l'ottava volta in undici anni, sventa in testa alla classifica delle aziende americane dove si lavora meglio. Cortesia della rivista Fortune, che le assegna il riconoscimento davanti a gruppi noti e meno noti - e curiosamente spesso niente affatto hi-tech: Wegmans Foods Market, una catena di supermercati a conduzione familiare nata a New York oltre cent'anni or sono e con punti vendita in sei Stati, è seconda grazie a una cultura che offre flessibilità negli orari, opportunità di carriera e attenzione individuale ai dipendenti comprese torte di compleanno. Boston Consulting Group è terza, una posizione ottenuta dall'alto di generosi piani di assistenza sanitaria e di risorse quali periodi sabatici e centri di fitness. A far vincere Google su tutti sono benefit gratuiti con pochi pari da qualità della vita: dai pasti gourmet ai tagli di capelli e fino ai servizi di lavanderia. La classifica viene compilata ogni anno attraverso un sondaggio che interpella 230 mila persone. (M. Val.)

## L'americana Aig cambia il ceo e scappa da Londra

Aig, l'assicuratore che fu al centro della crisi finanziaria del 2008 e simbolo del successivo risanamento, è di nuovo nei guai: l'ad, il 58enne Peter Hancock, rassegnò le dimissioni dopo due anni al vertice davanti al fallimento della sua strategia. Un fallimento costoso: la società è reduce da perdite per 3,04 miliardi di dollari nel quarto trimestre 2016. Ed è stata costretta ad aumentare le riserve a fronte di rischi di 5,6 miliardi. Il bilancio è stato un indesiderato ritorno al passato: a conti fatti il peggiore da quando il governo Usa aveva salvato l'azienda dallo scandalo dei derivati con aiuti per 185 miliardi, nel timore di ripercussioni del crack sull'intero sistema finanziario. Aig aveva ripagato quegli aiuti nel 2012 ceduto numerosi asset. Non è stato sufficiente. Nuovi oneri e perdite sono ora emersi nella divisione globale e strategica di property-casualty, feudo di Hancock prima di diventare Ceo. Un'attività che Aig svolge anche in Europa: nelle ultime ore ha annunciato che aprirà una sede in Lussemburgo in risposta a Brexit. Non sotto Hancock. (M. Val.)

## Lusso. Proposta una cedola di 0,16 euro Brunello Cucinelli, l'utile sale a 39 milioni

Giulia Crivelli  
A quasi cinque anni dalla quotazione Brunello Cucinelli continua a crescere e si avvicina al mezzo miliardo di fatturato, con indici di redditività in aumento a doppia cifra. Dati eccezionali in sé, ancora di più se confrontati con quelli del lusso generale, che nel 2016 ha sofferto per il rallentamento dei consumi cinesi e per il calo dei flussi turistici. Il cda dell'azienda guidata dal suo fondatore Brunello Cucinelli ha approvato ieri il bilancio consolidato 2016 e proposto il dividendo: 0,16 euro, pari a un payout ratio del 29,9%. Altro dato in crescita rispetto al 2015, quando la cedola fu di 0,13 euro, pari a un rapporto tra dividendi complessivi e risultato di gruppo (questa la definizione di payout ratio) del 26,5%. I ricavi, i cui andamenti erano stati anticipati il 9 gennaio, sono saliti del 10,3% a 456 milioni: ebitda e utile netto sono aumentati rispettivamente del 13,2% a 78,2 milioni e del 18,8% a 39,1 milioni. Cucinelli è ottimista: «Sulla base delle campagne vendite delle collezioni delle prossime stagioni, primavera-estate 2017 e autunno-inverno 2017-2018, possiamo affermare con un buon grado di certezza che anche quello che stiamo vivendo dovrebbe essere un anno di crescita a doppia cifra sia da ricavo sia da margine». Dietro a queste previsioni e al successo di vendite delle più recenti collezioni ci sono molti fattori (si veda anche La Lettera all'investitore pubblicata sul Sole 24 Ore del 5 marzo): crescita omoge-

Credito. Assemblea dei soci convocata il 12 aprile per l'approvazione del bilancio, la riduzione del consiglio e la nuova governance

# Mps avvia trattativa con Ue sul piano

## Il consiglio d'amministrazione rivede e abbassa le perdite 2016, da 3,4 a 3,24 miliardi

Luca Davi

Mps avvia formalmente la trattativa con Bruxelles per la revisione del piano industriale. Ieri il Cda della banca senese, al termine di lunga seduta che ha visto anche l'approvazione del progetto di bilancio 2016, ha infatti dato l'ok al piano di ristrutturazione che sarà ora inviato alle Autorità competenti - da Bruxelles a Francoforte - e che rappresenta la base di partenza su cui, come si legge in una nota, si potrà «avviare il confronto» con la stessa Commissione. Dopo che nelle scorse settimane ci sono stati fitti colloqui informali, ora inizia il percorso più ufficiale. Obiettivo: arrivare a siglare un accordo definitivo sul nuovo piano con la Commissione entro aprile-maggio, e ottenere quel disco verde indispensabile per accedere alla ricapitalizzazione precauzionale e al conseguente intervento dello Stato nel capitale.

Sul fronte dei numeri, la banca ha registrato una piccola limatura alla perdita attesa del 2016. L'anno si chiude con un rosso di 3,24 miliardi contro i 3,38 miliardi annunciati lo scorso 9 febbraio. Una riduzione dovuta ad alcune modifiche relative al pagamento di una sola annualità (anziché le precedenti due) del canone per le Dta e alla revisione a

fair value dei titoli subordinati. Nulla cambia invece sulla pulizia di bilancio, per cui si confermano i 2,59 miliardi di rettifiche in più sui crediti per l'aggiornamento delle valutazioni. I numeri, insieme alla proposta di riduzione del numero dei membri del Cda e di un piano di performance shares, saranno approvati nel corso dell'assemblea convocata per il 12 aprile.

### Il dossier sugli Npl

Dopo il fallimento della ricapitalizzazione da 5 miliardi («Eravamo a un passo dalla soluzione», ha detto ieri l'a.d. di Jp Morgan, Jamie Dimon), ora la banca come nota guarda a una ricapitalizzazione stimata in 8,8 miliardi, il cui successo a sua volta è legato a doppio filo al piano industriale che ieri è stato analizzato in Cda. Tutti questi temi sono stati al centro di un incontro riservato avvenuto in settimana a Bruxelles tra il management della banca e i vertici della Dg Concorrenza, in cui secondo le indiscrezioni sarebbero state definite le coordinate di massima del business plan.

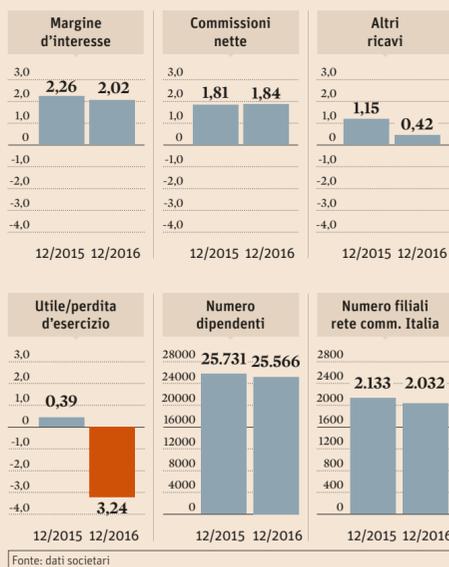
Dalla banca non trapela nulla, ma perno fondamentale del progetto industriale è il deconsolidamento delle sofferenze, che sono salite a 29,4 miliardi a fine 2016. Il boccone da tempo ha attirato le at-

tenzioni di grandi fondi internazionali specializzati in non performing loan. A manifestare interesse nelle scorse settimane sarebbero stati soggetti come Cerberus, Fortress, Pimco, Apollo e Lonestar, che avrebbero cominciato ad esaminare il dossier, ma è possibile che la gara sia destinata ad allargarsi ad altri operatori. L'amministratore delegato Marco Morelli e il Cfo Francesco Mele, affiancati dagli advisor Mediobanca e Lazard, sono al lavoro a tempo pieno sul tema. Difficile tuttavia che si chiuda ufficialmente qualcosa prima dell'estate, anche perché ci sarà da aspettare prioritariamente il via libera al piano da parte della Dg Concorrenza.

Tema di discussione con Bruxelles sarà proprio la modalità di cessione del portafoglio. Il progetto più papabile prevede la cessione in blocco delle sofferenze con una suddivisione in più tranche, in base alla tipologia e alla rilevanza delle posizioni. Si tratterebbe di uno schema che avrebbe il vantaggio di essere rapido nella risoluzione del problema ma lo svantaggio - non irrilevante - di essere penalizzante in termini di prezzi. Fonti di mercato stimano che il valore finale di vendita sia inferiore al 25% del valore originario, a fronte del 33% che era stato concordato con il fondo At-

### I numeri di Mps sul 2016

Relazione consolidata sull'andamento della gestione



Fonte: dati societari

lante. Lo schema non sarebbe lontano da quello adottato da UniCredit, che con il suo progetto Fino ha dismesso circa 17,7 miliardi di Npl lordi a circa il 12,9% del valore facciale. È vero che ogni credito fa storia e, quindi, i precedenti non devono rappresentare un benchmark a tutti i costi. Ma è anche vero che, come spesso accade in questi casi, l'urgenza che caratterizza l'intera operazione gioca più a favore degli acquirenti che non della banca.

Sivèdra. Certo è che dalla revisione del piano (con una probabile accentuazione dei tagli ai costi) agli Npl, per Mps si prospetta un gioco ad incastro i dir poco delicato. Perché solo una volta che il piano sarà definitivamente approvato, emergerà la misura esatta delle perdite che la banca potrà assorbire dalla vendita degli Npl e si potrà capire l'impatto sui ratio patrimoniali. Per accedere alla ricapitalizzazione precauzionale, ed evitare il bail-in, la banca deve infatti risultare solvibile, condizione che si realizza solo se i requisiti di primo pilastro sono mantenuti. Per questo, la cessione degli Npl rappresenta un passaggio fondamentale per il mantenimento della banca nell'alveo della solvibilità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Risparmio. Possibile revisione della scadenza del 22 marzo per la proposta di offerta transattiva ai vecchi azionisti

## Veneto e Bpvi, ipotesi di proroga

Katy Mandurino

«Ci sono diversi modi per le banche di compensare i detentori di obbligazioni bancarie per il danno che hanno subito dalle vendite abusive (di bond, ndr) in linea con le regole Ue».

Il giorno dopo, un portavoce della Concorrenza europea precisa e retifica il messaggio dell'altro ieri della responsabile antitrust Margrethe Vestager in relazione all'eventualità che gli azionisti di Veneto Banca e Popolare di Vicenza potessero essere risarciti nel caso in cui fossero riconosciuti casi di missingling. La responsabile Antitrust parla in sostanza di eventuale risarcimento di de-

tentori di obbligazioni junior e non di detentori di azioni. Un po' di chiarezza, dunque, dopo la dichiarazione del rappresentante europeo che aveva ipotizzato rimborsi diretti per azionisti inconsapevoli.

Ma nelle due ex popolari venete la tensione non si è allentata. L'incontro di mercoledì tra i vertici delle due banche e il mi-

### ANTITRUST UE

«Ci sono diversi modi per le banche di compensare i detentori di obbligazioni bancarie per il danno che hanno subito dalle vendite abusive»

nistro del Tesoro Pier Carlo Padoan ha confermato che il salvataggio dei due istituti non è scontato, soprattutto se l'operazione di offerta transattiva non raggiunge l'80% di adesioni. Per questo motivo si starebbe considerando la possibilità di prorogare i termini dell'offerta transattiva oltre il 22 marzo (gli indecisi sono ancora tanti, circa 50 mila per la BpVi e 35 mila per Veneto Banca). E si sta già ragionando su un abbassamento della soglia minima al 70% (ma il rischio contenzioso a quel punto peserebbe di più e renderebbe le banche vulnerabili). Buoni segnali arrivano, comunque, dall'andamento delle

ultime 48 ore, che hanno registrato una accelerazione delle adesioni: dopo l'incontro al ministero del Tesoro e l'esclusione della possibilità che la quota dei rimborsi possa salire grazie ad un eventuale intervento dello Stato sul capitale, le adesioni per Popolare di Vicenza sarebbero salite dal 29,1 al 34% e un trend simile si sarebbe verificato per Veneto Banca, per una media complessiva del 37-40%. Per agevolare il «rush finale», Popolare di Vicenza ha annunciato l'apertura straordinaria di 100 filiali sabato 11 e 18 marzo, dedicate esclusivamente alle attività legate all'offerta di transazione, tra Veneto, Friuli Ve-

nezia Giulia, Lombardia, Emilia Romagna e Toscana (l'elenco è disponibile sul sito).

Intanto, mentre i piccoli azionisti, attraverso una lunga lettera aperta del Coordinamento associazioni banche popolari venete «don Torta», chiedono «che si faccia chiarezza sul futuro delle banche», perché tra i soci la confusione è altissima, e contestualmente ribadiscono che «è necessario che i risparmiatori vengano dignitosamente risarciti», la questione resta estremamente complessa. Stante il divieto della normativa Ue di impiegare fondi dello Stato per ripianare perdite pregresse, o per sopprimere alla vendita delle sofferenze, o per risolvere le litigazioni, si dovrà vedere quale ruolo avrà Atlante, il fondo proprietario di entrambe le banche. E

anche come si pone la Bce, che ha chiesto ai vertici dei due istituti di redigere due piani industriali separati per capire qual è il fabbisogno finanziario di ciascuno istituto. La Bce potrebbe appoggiare una ricapitalizzazione doppia: prima un rafforzamento patrimoniale fatto dalle due banche singolarmente, poi una seconda ricapitalizzazione funzionale alla fusione.

In ogni caso, i tempi sembrano destinati ad allungarsi. In caso di proroga dell'offerta ai soci, le assemblee degli azionisti delle due istituti potrebbero essere convocate a luglio, mentre il progetto di fusione slitterebbe a non prima del 2018. Tutto questo in attesa dell'approvazione dei bilanci 2016, che registrerebbero perdite per circa 3 miliardi di euro complessivi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Compagnie aeree. UniCredit e Intesa chiedono chiarimenti in disaccordo con Etihad

### Aumento e nomine, tutto rinviato in Alitalia

Nessun accordo tra Etihad e le banche azioniste di Alitalia sui soldi da iniettare nella compagnia. Nessun accordo sulle deleghe da attribuire a Luigi Gubitosi, il candidato proposto dalle banche per il vertice della società. Così la riunione a Milano dei principali soci e del cda Alitalia si è conclusa con una nulla di fatto. Tutto rinviato alla prossima settimana.

Sul tavolo, nell'assemblea dei soci convocata presso la sede di UniCredit, il principale azionista italiano della compagnia, il secondo è Intesa Sanpaolo, c'era una proposta di manovra finanziaria da 900 milioni. Soldi da iniettare nelle casse di Alitalia. In parte con la con-

versione di crediti bancari, come i 180 milioni di linea di credito sbloccati dalle banche prima di Natale, in gran parte però nuova finanza, cioè soldi veri.

È questo il carburante giudicato necessario per sostenere la compagnia almeno fino alla fine dell'anno e per dare esecuzione al controverso piano industriale predisposto da Cramer Ball, l'a.d. australiano di fiducia di Etihad ma contestato dalle banche.

È stata soprattutto UniCredit ieri a chiedere maggiori informazioni prima di impegnarsi nell'esborso, che sarebbe di circa 450 milioni per i soci italiani che possiedono il 51% della compagnia (attraverso

Cai e la controllata totalitaria Midco). Etihad, detentrica del 49%, dovrebbe versare gli altri 450 milioni.

Da quanto è trapelato, nelle discussioni si è inserita anche Intesa Sanpaolo, in linea con Unicredit nell'esprimere il disaccordo con il vettore di Abu Dhabi. Anche Generali, creditrice di Alitalia per un bond di 300 milioni, ha sollevato obiezioni. Il gruppo assicurativo ha già detto un no secco alla richiesta di convertire il credito in azioni, perché ritiene l'operazione troppo rischiosa. Ma a Generali potrebbe essere richiesta una ristrutturazione del credito.

I dubbi delle banche, nei

giorni precedenti al cda, riguardavano anche il contenuto del piano Ball, giudicato troppo ottimistico nell'incremento dei ricavi dall'advisor «independente» Roland Berger. Per questo le banche hanno richiesto una correzione, un'azione più aggressiva sui costi che si tradurrebbe in un intervento sul costo del lavoro, almeno 2.000 esuberanti (il numero reale sarebbe più alto, Alitalia smentisce, ma gli esuberanti potrebbero raddoppiare) e un taglio medio del 31% degli stipendi.

A causa del litigio, il cda ha nuovamente rinviato l'approvazione del piano industriale. Ma soprattutto l'assemblea



Il salvataggio di Alitalia

non ha deliberato il rifinanziamento e la ricapitalizzazione, di cui Alitalia ha bisogno perché a fine mese esaurirà la cassa. Secondo l'azienda, «il cda ha fatto una prima, approfondita analisi del piano di rilancio della compagnia preparato dall'a.d., Cramer Ball, e verificato dall'advisor indipendente Roland Berger. Il cda ha giudicato il piano serio e realistico. Il cda si è detto in linea con gli obiettivi del piano stesso, aprendo la strada a una finale approvazione da parte del cda atteso per la prossima settimana». In questa situazione è stato impossibile anche procedere alla nomina in cda di Gubitosi, per il quale è prevista la carica di presidente operativo, con deleghe da definire. Il capozzienda e a.d. rimarrà Ball, difeso strenuamente da Etihad.

G.D.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Turismo. Nuovo riassetto per il gruppo di vacanze organizzate

### Due offerte cinesi per Alpitour

Carlo Festa

Due offerte cinesi per Alpitour. Sembra vicino un riassetto azionario per lo storico tour operator italiano, posseduto dai fondi di private equity. Sarebbero arrivate, secondo indiscrezioni, due offerte da gruppi industriali, due conglomerate cinesi attive in diversi settori fra cui il turismo. Gli attuali azionisti di Alpitour, i fondi Wise e J.Hirsch, dovrebbero avviare un esame delle offerte probabilmente tramite la nomina di un advisor. I nomi dei due gruppi sono al momento top secret. I fondi azionisti, contattati, hanno risposto con un no comment, ma secondo i rumors è probabile l'avvio di una procedura. Nell'operazione non sarebbero comunque coin-

volti i soggetti cinesi che nel 2015 erano mostrati interessati al tour operator, come Hna e Fosun, gruppi questi ultimi che si sono già affacciati in passato in Italia. Al contrario le due offerte arriverebbero da primari player asiatici ancora poco attivi tra i confini italiani, ma che si sarebbero avvicinati ad Alpitour soprattutto dopo lo sbarco del tour operator tricolore in Cina per seguire le potenzialità della clientela asiatica. Alpitour è stata ceduta nel 2012 da Exor, la holding della famiglia Agnelli-Elkann, ai fondi Wise e J.Hirsch per 225 milioni. A quel tempo il gruppo si trovava in una situazione economico-finanziaria piuttosto critica. Sotto la guida del presidente e amministratore delegato Gabriele Burgo

il tour operator è stato risanato e il fatturato supera nel 2016 il miliardo: 1,141 miliardi di giro d'affari (1,120 nel 2015) con un Ebitda di 358 milioni (327 nel 2015). Per Alpitour si era ipotizzata in passato una possibile quotazione a Piazza Affari, andando dunque a configurare un dual track. Poi negli ultimi sei mesi, secondo indiscrezioni, lo stesso Burgo aveva seguito il dossier di una possibile fusione con la società turistica spagnola Globalia. Però il merger, che avrebbe creato un gruppo leader in Italia e Spagna, non ha trovato l'accordo degli azionisti. Ora l'ultimo atto del futuro riassetto di Alpitour con offerte dalla Cina in arrivo proprio in questi giorni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Private equity. Distribuzione pneumatici Bain Capital conquista l'italiana Fintyre

Il fondo di private equity internazionale Bain Capital acquista Fintyre, principale distributore di pneumatici di ricambio in Italia.

A vendere sarà un altro private equity, cioè Bluegem. Fintyre è tra i principali distributori di pneumatici da ricambio in Europa e uno dei pochi al mondo a coprire l'intera gamma dei veicoli. Nel 2016, Fintyre ha realizzato un fatturato di circa 400 milioni di euro servendo oltre 15 mila clienti. L'azienda guidata da Mauro Pessi è cresciuta, ne-

gli ultimi anni, organicamente e attraverso acquisizioni, consolidandone la leadership nel mercato nazionale. Bain Capital lavorerà insieme con il management dell'azienda per proseguire il percorso di crescita finalizzato alla

### GRANDI NUMERI

La società acquisita ha realizzato nell'esercizio 2016 un fatturato di circa 400 milioni di euro servendo oltre 15 mila clienti

leadership, in Italia e in Europa, nella distribuzione all'ingrosso e al dettaglio. GSO Capital Partners (Blackstone Group), già tra i finanziatori di Fintyre, ed Hsbc sosterranno il piano di sviluppo dell'azienda tramite rispettivamente uno strumento di debito e una revolving credit facility.

Bain Capital ha esperienza nel settore della distribuzione con operazioni come Autodistribution, Imcd, Brenntag e Brakes. Advisor legali e finanziari dell'operazione sono stati, per l'acquirente: Gattai, Minoli, Agostinelli & Partners, Kirkland & Ellis, Pirola Pennuto Zei & Associati e PWC; per il venditore: Rothschild, Deloitte e Gianni, Origoni, Grippo, Capelli.

C.Fe.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# OFFERTA DI VENDITA DI OBBLIGAZIONI BANCA MONDIALE TASSO MISTO CON CAP MARZO 2024 IN DOLLARI USA

## INVESTI SU UNO SVILUPPO SOSTENIBILE.

Un investimento socialmente responsabile: la Banca Mondiale promuove progetti finalizzati alla riduzione della povertà e della disuguaglianza, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

JOINT LEAD MANAGERS: BANCA IMI S.p.A. e UNICREDIT BANK AG Succursale Milano

PERIODO DI OFFERTA: 23 FEBBRAIO – 23 MARZO 2017

salvo chiusura anticipata, proroga o ritiro/revoca dell'offerta<sup>(1)</sup>

### CARATTERISTICHE PRINCIPALI DEI TITOLI OFFERTI:

EMITTENTE	RATING EMITTENTE*	ISIN	DURATA	VALUTA	CEDOLE LORDE IN US \$	IMPOSTA SOSTITUTIVA	NEGOZIAZIONE	TAGLIO MINIMO
International Bank for Reconstruction and Development - World Bank	AAA di Standard & Poor's  Aaa di Moody's Investor Service	XS1570406691	Data di emissione: 31/03/2017  Data di scadenza: 31/03/2024	Dollari Statunitensi	1,7% fissa al 1° e 2° anno, USD Libor 3 mesi flat con minimo 0% e massimo 2% al 3° e 4° anno 2,35% al 5° e 6° anno 3% al 7° anno	12,5%	Gli offerenti richiederanno l'ammissione a negoziazione su EuroTLX	USD 2.000

\*Rating di Standard&Poor's e Moody's al 23 Febbraio 2017. Il bond non è soggetto a Bail-in.

L'emittente non è soggetta alle previsioni della direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio sul risanamento e la risoluzione degli enti creditizi.

<sup>(1)</sup> ai sensi delle condizioni stabilite nei Final Terms

Le obbligazioni sono emesse e regolate in Dollaro USA: il pagamento delle cedole ed il rimborso a scadenza del 100% del Valore Nominale, così come le operazioni di acquisto e vendita su EuroTLX avvengono in Dollaro USA. Nel caso in cui l'investitore volesse convertire in Euro i flussi cedolari e/o derivanti dal rimborso il capitale non sarà garantito ed il rendimento dipenderà dal tasso di cambio Euro/USD. L'investimento nelle Obbligazioni è quindi esposto al rischio derivante dalle variazioni del rapporto di cambio tra la valuta di denominazione delle Obbligazioni (US \$) e la valuta di riferimento per l'investitore (Euro). In particolare un aumento di valore della valuta di riferimento per l'investitore rispetto alla valuta di denominazione delle Obbligazioni potrebbe influire negativamente sul rendimento complessivo delle Obbligazioni (ove espresso nella valuta di riferimento dell'investitore). In caso di vendita, il prezzo delle Obbligazioni potrebbe essere inferiore al prezzo di acquisto e l'investitore potrebbe subire una perdita, anche significativa, del capitale investito. Non vi è alcuna garanzia che venga ad esistenza un mercato secondario liquido. L'investimento è altresì esposto al rischio emittente. Il rating potrebbe non riflettere il potenziale impatto di tutti i rischi correlati alla struttura del titolo, di mercato e degli altri fattori che possono avere un impatto sulle Obbligazioni. Il rating non è una raccomandazione a comprare, vendere o detenere obbligazioni e può essere rivisto o ritirato in qualsiasi momento dalle agenzie di rating.

#### JOINT LEAD MANAGERS



#### INTERMEDIARIO\*\*



#### COLLOCATORI



\*\* Banca IMI S.p.A. e UniCredit Bank AG Succursale di Milano hanno sottoscritto un accordo con l'Intermediario ai sensi del quale l'Intermediario si è impegnato ad acquistare dai Joint Lead Managers una parte delle Obbligazioni oggetto degli impegni di sottoscrizione dei Joint Lead Managers ai sensi del Terms Agreement.

Per maggiori informazioni sul prodotto e sui collocatori consultare [www.bancaimi.com](http://www.bancaimi.com) e [www.investimenti.unicredit.it](http://www.investimenti.unicredit.it)

#### Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Il presente è un messaggio pubblicitario con finalità promozionale redatto congiuntamente da Banca IMI S.p.A. e UniCredit Bank AG Succursale Milano, membro del gruppo UniCredit (i "Joint Lead Managers") relativo ad un'offerta pubblica di vendita ("Offerta") di obbligazioni di nuova emissione effettuata esclusivamente in Italia codice XS1570406691 che saranno emesse dalla INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (rispettivamente le "Obbligazioni" e l'"Emittente"). Esso non costituisce offerta o sollecitazione all'investimento nelle Obbligazioni né consulenza finanziaria o raccomandazione d'investimento. L'offerta è effettuata dai Joint Lead Managers in qualità di offerenti e venditori, che hanno sottoscritto in proprio le Obbligazioni di cui all'offerta in forza di separati accordi contrattuali con l'Emittente. L'offerta è effettuata da Banca IMI e di UniCredit Bank AG per il tramite di soggetti incaricati del collocamento dalla stessa nominati (i "Collocatori"). L'elenco dei Collocatori è disponibile sul sito internet di Banca IMI e di UniCredit Bank AG. L'offerta è promossa da Banca IMI e da UniCredit Bank AG e quindi l'Emittente non promuove né sponsorizza in modo alcuno l'offerta né ha espresso alcun giudizio o valutazione sul merito e/o opportunità di un investimento nelle Obbligazioni e quindi non assume, né esplicitamente né implicitamente, alcuna responsabilità in relazione all'offerta né alcuna responsabilità potrà mai esserle ascritta dagli aderenti all'offerta o da qualsivoglia altro soggetto. Le Obbligazioni offerte da Banca IMI e da UniCredit Bank AG per il tramite dei Collocatori rappresentano titoli che saranno emessi dall'Emittente nell'ambito del Global Debt Issuance Facility (il "Programma") dell'Emittente a valere sul Prospectus in lingua inglese dell'Emittente, datato 28 Maggio 2008 (unitamente ai documenti incorporati mediante riferimento il "Prospectus"), e che saranno regolate dalle previsioni del Prospectus come integrate dai Final Terms in lingua inglese redatti dall'Emittente in relazione all'emissione delle Obbligazioni (i "Final Terms"). L'Emittente si assume la responsabilità delle informazioni contenute nei Final Terms. L'informativa completa sull'Emittente, sulle Obbligazioni e sull'offerta può essere ottenuta dall'aderente solo con la consultazione di tutta la documentazione sopra indicata. L'offerta è effettuata in esenzione dall'obbligo di redazione di un prospetto informativo, ai sensi dell'art. 1, comma 2, lett. (b) della Direttiva 2003/71/CE come modificata e dell'art. 100, comma 1, lett. d) del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n° 58 (il "TUF") e successive modifiche ed integrazioni. Il Prospectus non costituisce un prospetto ai sensi della Direttiva 2003/71/CE come modificata e del TUF, e né l'offerta né il Prospectus né comunque la documentazione relativa all'offerta ed alle Obbligazioni è stata sottoposta all'approvazione della Commissione Nazionale per le Società e la Borsa ("CONSOB"). Prima di procedere all'acquisto delle Obbligazioni leggere attentamente il Prospectus ed i Final Terms, con particolare riguardo ai costi e ai fattori di rischio, nonché ogni altra documentazione che l'intermediario sia tenuto a mettere a disposizione degli investitori ai sensi della vigente normativa applicabile. Copia del Prospectus e dei Final Terms sono disponibili sul sito internet di Banca IMI ([www.bancaimi.com](http://www.bancaimi.com)) e UniCredit Bank AG Succursale Milano ([www.investimenti.unicredit.it](http://www.investimenti.unicredit.it)) e presso la sede di Banca IMI S.p.A. e di UniCredit Bank AG, nonché presso i Collocatori. Le Obbligazioni non sono un investimento adatto a tutti gli investitori. Prima di procedere all'acquisto è necessario che il potenziale investitore valuti l'adeguatezza dell'investimento, anche tramite i propri consulenti finanziari, nonché comprenda tutte le caratteristiche e tutti i fattori di rischio connessi ad un investimento nelle Obbligazioni ed ai relativi costi anche attraverso i propri consulenti fiscali, legali e finanziari. Le Obbligazioni dell'Emittente non costituiscono obbligazioni degli Stati partecipanti al capitale dell'Emittente. L'offerta delle Obbligazioni è effettuata da Banca IMI e da UniCredit Bank AG per il tramite dei Collocatori esclusivamente nella Repubblica Italiana e quindi nessuna offerta, invito ad offrire od attività promozionale relativa alle Obbligazioni è consentita al di fuori della Repubblica Italiana. L'offerta delle Obbligazioni è effettuata al pubblico in Italia: essa tuttavia non è diretta agli investitori che non possano rendersi acquirenti delle Obbligazioni - e non potranno quindi rendersi acquirenti delle Obbligazioni per il tramite dei Collocatori - ai sensi delle limitazioni contenute nel Prospectus o nei Final Terms.

**Idrocarburi.** Il gruppo ha venduto alla compagnia americana il 25% dell'Area 4, nell'offshore del Paese, per 2,8 miliardi di dollari

# Eni cede a Exxon una quota in Mozambico

## L'ad Descalzi: «È un ulteriore riconoscimento della nostra strategia e della qualità degli asset»

**Celestina Dominelli**

Quattro anni orsono il primo snodo con la cessione ai cinesi di Cnpc del 20% dell'Area 4, nell'offshore del Mozambico, dove, nel 2011, l'Eni ha scoperto il giacimento super giant a gas di Mamba, il più grande mai inventato nella storia. E ieri il gruppo guidato da Claudio Descalzi ha venduto a Exxon-Mobil un ulteriore pacchetto (il 25%) del prolifico blocco per 2,8 miliardi di dollari (2,6 miliardi di euro). A seguito della transazione, Eni East Africa, che detiene il 70% della concessione Area 4, sarà così controllata pariteticamente da Eni ed Exxon-Mobil (con il 35,7% cadauna), i cinesi avranno il 28,6%, mentre le rimanenti quote sono di Empresa Nacional de Hidrocarburos, Kogase Galp Energia (ognuna con il 10%). «È una grande soddisfazione - spiega al Sole 24 Ore,

L'ad di Eni, Claudio Descalzi -. Non si tratta di un'operazione di fusione e acquisizione tradizionale (M&A), ma è la declinazione del nostro modello di "dual exploration" che ha un doppio valore ag-

### IL MODELLO DUALE

Il ceo: «Abbiamo battuto una strada diversa dagli altri e negli ultimi 4 anni abbiamo incassato 9 miliardi di una plusvalenza di almeno 7 mld»

giunto perché, da un lato, facciamo cassa e, dall'altro, consolidiamo le posizioni, valorizziamo il progetto, la nostra presenza sul territorio, le tecnologie e la ricerca».

L'Eni, dunque, procede senza indugi sulla strada dei 5-7 miliardi di

nuove dismissioni programmate nell'ultimo piano, con un 60% che, da tabella di marcia, dovrebbe essere assicurato tra 2017 e 2018. «Il deal con Exxon - prosegue Descalzi - è una buona fetta di quanto abbiamo pianificato nel prossimo quadriennio e va ad aggiungersi a quanto fatto. Se andiamo a vedere le cessioni in Mozambico e in Egitto, le controparti sono le prime quattro società del settore (Exxon e Cnpc per l'Area 4, Bp e Rosneft per Zohr) e questo è un ulteriore riconoscimento della nostra strategia, della qualità degli asset e del potenziale perché tutte hanno fatto una due diligence assai approfondita sull'Eni, su come opera sul territorio, sulle attività, sugli accordi che ha in piedi con il Paese e il risultato è una valutazione estremamente positiva del nostro modello». Di cui Descalzi rivendica l'effici-

cia. «Quando l'abbiamo lanciato, battendo una strada diversa da tutti gli altri - prosegue il top manager -, c'era molta curiosità e anche qualche dubbio. Ma i numeri hanno dimostrato che la via era quella giusta visto che, negli ultimi 4 anni, Eni è riuscita a incassare 9 miliardi con una plusvalenza di almeno 7 miliardi. È un riconoscimento importante per noi e per l'Italia». Il closing del deal - che ha visto Eni affiancata dall'advisor BofA-Merrill Lynch - è atteso entro fine anno una volta che, precisa il ceo, «sarà perfezionato lo shareholder agreement sulla nuova governance e arriveranno il via libera del governo mozambicano e dell'Antitrust». Mantengono l'operazione: da Kepler Cheuvreux che sottolinea la capacità «di monetizzare le sue più recenti scoperte» a Macquarie che



giudica il valore della transazione al di sopra delle aspettative del mercato, mentre Rbc Capital Markets evidenzia come «l'ingresso di un operatore credibile dovrebbe alleviare le preoccupazioni degli investitori sul progetto» e Bernstein pone l'accento sulla plusvalenza delle cessioni in Mozambico e in Egitto «che non ha eguali nella creazione di valore del settore negli ultimi anni».

I riflettori sono ora puntati sulle prossime mosse, ma Descalzi non si sbilancia. «In West Africa, Eni detiene asset di grande valore e posizioni importanti. È uno dei prossimi target». In quell'area, il gruppo ha un portafoglio significativo e quote consistenti in Ghana, Angola e Congo, che sembrerebbero quindi avere tutte le carte in regola per una futura valorizzazione.

**Auto.** Il calo dei margini fa scivolare il titolo in Borsa - Robertson: «L'Europa crescerà, Usa oltre il picco»

# Bmw fa utili record e aumenta il dividendo

**Andrea Malan**

«Abbiamo ottenuto un margine fra l'8 e il 10% per 26 trimestri consecutivi, non c'è riuscito nessuno dei nostri concorrenti» rivendica Ian Robertson, responsabile vendite mondiale della Bmw. L'azienda bavarese ha annunciato ieri per il 2016 un profitto netto in crescita dell'8% a 6,91 miliardi di euro e ha detto che proporrà ai soci ordinari la distribuzione di un dividendo di 3,50 euro per azione, 30 centesimi in più rispetto all'esercizio precedente. La Borsa non ha però apprezzato il lieve calo della redditività operativa della divisione auto (dal 9,2% all'8,9% dei ricavi, con un 8,3% nell'ultimo trimestre) e ha spinto al ribasso

le azioni ordinarie del 2,5% sul mercato Xetra. Bmw ha comunque segnato il settimo record consecutivo per consense e giro d'affari: le consegne a livello mondiale sono cresciute del 5,3% a 2,37 milioni di unità, e il fatturato è aumentato del 2,2% a 94,16 miliardi, anche se il marchio omonimo ha perso la corona di leader mondiale fra i marchi premium, a vantaggio

### LA STRATEGIA

«La situazione politica è diventata meno prevedibile, ma noi ci adattiamo in fretta» «Per ora niente effetto Brexit» «In arrivo offensiva elettrica»

della storica rivale Mercedes. Per il 2017 Bmw punta sulla versione rinnovata della sua berlina Serie 5 e sulla Mini Countryman per aumentare ulteriormente le vendite nonostante «lo scenario economico e politico globale resterà volatile».

Secondo Robertson «la situazione politica in tutte le aree del mondo è diventata un po' meno prevedibile nell'ultimo paio d'anni. Detto questo, l'auto è un settore globale e possiamo adattarci in fretta. Non sono troppo preoccupato». Per il manager inglese l'Europa «potrebbe crescere di qualche punto percentuale» con un «andamento piatto in Germania», una Gran Bretagna che «per ora non risente di

effetto Brexit» e «un'Europa meridionale che ha ancora spazi di crescita». L'interrogativo più grande sul mercato americano, che secondo il manager Bmw «ha già raggiunto il picco nei primi mesi dell'anno scorso, e ha poi continuato ad essere spinto dai costruttori». «Difficilmente il mercato crescerà quest'anno, e continueranno ad esserci un sacco di incentivi», una corsa cui Bmw «non ha partecipato» se non in misura minima. Per questo le vendite del marchio sono scese negli Stati Uniti di quasi il 10% nel 2016. «Forse potrebbe cambiare qualcosa con il nuovo piano di Trump... forse» conclude Robertson, il quale osserva che «per i nostri



Ian Robertson

clienti è importante l'andamento della Borsa, e quella per ora sta andando bene. E con Wall Street al timone dell'economia...».

Nel lungo periodo, Bmw scommette sull'elettrificazione della gamma di prodotto. «Nel 2017 vogliamo vendere 100 mila veicoli elettrici ibridi - dice Kruger -, ovvero la stessa quantità che abbiamo venduto negli ultimi tre anni. Nel 2019 arriverà la Mini elettrica, nel 2020 la X3 elettrica e nel 2021 la Next», seconda generazione delle auto totalmente elettriche lanciate nel 2013. I forti investimenti sull'elettrificazione della gamma hanno contribuito a frenare la redditività nel 2016. Il top manager mette però in chiaro che «bisogna lavorare in parallelo anche sulle auto a celle di combustibile a idrogeno (fuel cell), perché in alcune zone del mondo l'elettrico non lo vedremo per parecchio tempo».

# M&A. In un anno +452% di operazioni L'Italia tra i Paesi target preferiti

► Continua da pagina 21

In Europa le operazioni si sono dislocate a macchia di leopardo e tra queste spiccano l'Italia (+452% sull'anno precedente con 151 deal), la Germania (+238% e 195 deal) mentre la Spagna si ferma a +5 per cento. Segno negativo per in altri paesi come la Francia (-22%) e la Gran Bretagna (-42%) alle prese con la

su acquisizioni di Midcap italiane con una dimensione di fatturato tra 80 milioni e 350 milioni di euro - spiega Andrea Falchetti responsabile M&A advisory di Banca IMI. La liquidità sul mercato è ancora sostenuta e con i bassi tassi di interesse i fondi di private equity riescono a sfruttare una leva interessante».

Aggiacare a favore delle imprese italiane, prese d'assalto da investitori esteri europei e non solo, è il peso della crisi e di una congiuntura che non favorisce la domanda interna oltre al passaggio generazionale spesso problematico: il brand italiano ha una forte attrattiva nei confronti degli investitori che possono conquistare marchi riconosciuti a livello internazionale a valori contenuti. La presenza di investitori cinesi è poi divenuta una costante nei deal dove si presentano sia come privati sia come aziende pubbliche finanziate da banche nazionali. Importante anche la presenza dei francesi nel capitale delle società industriali quotate a Piazza Affari e degli americani nel risparmio gestito.

**Mara Monti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## L'assalto degli americani all'Europa

Il valore delle operazioni, in miliardi di dollari. Il periodo analizzato va dal 1 gennaio al 9 marzo di ogni anno.



Fonte: Thomson Reuters



**ESTRATTO BANDO DI GARA**  
**Ente Appaltante:** Gestione Acqua S.p.A. - località Regione Scivria - 15063 Gassano Spinola (AL).  
**Procedura:** Procedura aperta nei settori speciali per appalti di forniture di importo superiore alla soglia comunitaria, ed aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa per la «Fornitura di materiali e servizi annessi all'installazione ed al successivo funzionamento dei medesimi, di una sezione di trattamento acqua mediante ultrafiltrazione, da installare per il potenziamento dell'impianto di potabilizzazione di Variano, sito nel Comune di Vignole Borbera (AL)».

**Valore dell'appalto, suddivisione in lotti e CIG:** il valore dell'appalto ammonta a complessivi € 1.950.000,00 (IVA esclusa). Il codice CIG di riferimento è il seguente: 6903039D.

**Publicazioni:** Il Bando integrale è stato trasmesso all'Ufficio Pubblicazioni UE in data 23/02/2017 e sarà inoltre pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Parte I - V Serie Speciale «Contratti Pubblici», sul sito internet dell'Osservatorio Regionale dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, sul sito del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, nonché sul Profilo del Committente: [www.gestioneacqua.it](http://www.gestioneacqua.it), sul quale sono altresì disponibili tutti i documenti inerenti l'appalto.

**Scadenza presentazione offerte:** ore 12.00 del giorno 19/04/2017.  
**Informazioni:** Eventuali informazioni di natura amministrativa e tecnica, inerenti la procedura di gara, potranno essere richieste solo in forma scritta all'Ufficio Approvigionamenti/Appalti alla PEC: [gestioneacqua.appalti@pec.it](mailto:gestioneacqua.appalti@pec.it).

IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO  
Ing. Vittorio Riso



**Avviso di aggiudicazione**  
Si rende noto che la procedura aperta in ambito UE per l'affidamento dei servizi di Rischi di Investimento - CIG. 6546632029, è stata aggiudicata per un importo massimo nel periodo di 36 mesi di Euro 300.000,00 oltre Iva, alla Società MANGUSTA RISK LIMITED sede legale in LONDRA (UK), Via ROYALTY HOUSE 32 SEGRVILLE STREET, con un punteggio complessivo attribuito all'offerta pari a punti 99,41. Sono pervenute n. 2 offerte. Il testo integrale dell'esito di gara è stato inviato per la pubblicazione sul Supplemento alla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea in data 05/01/2017 ed è reperibile sul Foglio Insegni della G.U.P.L. n. 29 del 10/03/2017 - parte II e sul sito [www.enasarco.it](http://www.enasarco.it).  
Roma, il 27/02/2017  
IL PRESIDENTE  
Gianroberto Stefano Costa

# TRIBUNALE DI TREVISO

Concordato Preventivo con riserva n. 33/2016  
CIEFFE ENGINEERING S.r.l. in liquidazione

**BANDO DI GARA PER LA CESSIONE DELL'AZIENDA PREMESSO**

a) che la società "CIEFFE ENGINEERING S.r.l. in liquidazione" (di seguito anche: la "Società") è proprietaria dell'azienda con sede operativa in Colle Umberto (TV), via dell'Industria n. 7, esercente l'attività di progettazione, costruzione, installazione, riparazione e manutenzione, vendita e assistenza post vendita di forniture industriali e di impianti, macchinari, attrezzature, apparecchiature, strumenti ed accessori per l'industria elettronica, metallurgia, metalmeccanica, chimica, medica, sanitaria e farmaceutica, alimentare e del legno; lavori di saldatura, trattamento termico e carpenteria metallica in genere; progettazione e consulenza tecnica e gestionale per impianti, macchinari e tecnologie di produzione; ricerca e realizzazione di prototipi e di nuove linee di prodotto; cessione e concessione per l'utilizzo e lo sfruttamento di diritti di brevetto, marchi, concessioni, licenze, diritti d'autore, know-how tecnico-commerciale;

b) che "CIEFFE ENGINEERING S.r.l. in liquidazione" ha presentato al Tribunale di Treviso il ricorso per ammissione alla procedura di concordato preventivo ai sensi del novellato art. 161, VI comma, l.fall.;  
c) che il Tribunale di Treviso, con decreto depositato in data 14.12.2016, ritenuta la sussistenza dei presupposti previsti dalla Legge Fallimentare, ha concesso alla Società termine fino al 6.2.2017 per la presentazione di una proposta definitiva di concordato preventivo e nominato il Commissario Giudiziale;  
d) che su istanza motivata della Società il Tribunale di Treviso ha concesso una proroga di sessanta giorni del termine ex articolo 161, comma 6, l.fall.;  
e) che in data 10.1.2017 la Società ha aperto una virtual data room contenente le informazioni salienti dell'azienda di cui alla lettera a) che precede, concedendo l'accesso agli interessati all'acquisto previa sottoscrizione di un foglio di partecipazione all'offerta;  
f) che la Società ha ricevuto dalla società Ciefte International AG offerta d'acquisto dell'azienda per il corrispettivo di € 1.200.000,00 - integrata da offerta di acquisto delle rimanenze di magazzino, per il corrispettivo di € 200.000,00;

g) che in accoglimento di istanza motivata ex articolo 161, comma 7, l.fall. della Società il Tribunale di Treviso ha autorizzato la cessione dell'azienda di cui alla lettera a) a mezzo di procedura competitiva, da organizzare con la supervisione degli Organi della procedura concorsuale.

Tutto ciò premesso e considerato "CIEFFE ENGINEERING S.r.l. in liquidazione" intende bandire una procedura competitiva per la cessione dell'azienda di cui alla lettera a) ai termini ed alle condizioni di cui in appresso.

**ARTICOLO 1**  
**Oggetto**  
L'azienda di cui alla lettera a), descritta nella perizia del dott. Franco Furlanetto di Treviso, che a sua volta recepisce le risultanze della perizia estimativa redatta dall'ing. Piero Bortolin di Motta di Livenza per le immobilizzazioni materiali e le rimanenze di magazzino; per le quali sono consultabili nella virtual data room.

3. Unitamente alla domanda ogni interessato dovrà depositare, a titolo di deposito cauzionale, un assegno circolare intestato a "CIEFFE ENGINEERING S.r.l. in liquidazione" pari ad € 50.000,00 - per l'acquisto dell'azienda. Tale assegno sarà restituito in caso di mancata aggiudicazione dell'azienda e fatta salva la richiesta dei maggiori danni, potrà essere trattato dalla cedente, a titolo di penale, qualora l'aggiudicatario, in caso di positivo espletamento delle trattative sindacali, non si presenti dal notaio nominato dal Tribunale per la stipulazione del contratto definitivo di cessione del ramo d'azienda.

**ARTICOLO 2**  
**Condizioni di vendita**  
1. La vendita dell'azienda avverrà nello stato di fatto e di diritto in cui essa si trova all'atto del trasferimento, comprensivo di tutti i rapporti di lavoro dipendenti attualmente in essere. È esclusa qualsiasi garanzia o risarcimento di parte venditrice per vizi o mancanza di qualità.

2. Il prezzo base per l'acquisto dell'azienda, pari al valore dell'offerta pervenuta, è di € 1.400.000,00, di cui € 200.000,00 - da imputarsi a controvalore delle rimanenze di magazzino. Il pagamento del corrispettivo dovrà essere effettuato con assegni circolari, contestualmente alla stipula del contratto di cessione dell'azienda.

3. Il presente avviso sarà pubblicato sul portale dei fallimenti di Treviso, sul sito [www.fallimentarivenezia.com](http://www.fallimentarivenezia.com) su *Il Gazzettino* e su *Il Sole 24 Ore* almeno 20 giorni prima dell'aggiudicazione; inoltre verrà trasmesso a mezzo pec ed equivalenti a cura della Società a tutti i soggetti che abbiano manifestato interesse all'acquisto dell'azienda.

Conegliano, 10 marzo 2017

**Governance.** Eni e Enel, confermati gli ad

# Nomine pubbliche, Poste e Leonardo ancora da definire

**Gianni Dragoni**

Meno dieci. Nel governo intensificano i colloqui ad alto livello sulle nomine pubbliche. Due situazioni rimangono da definire: la scelta dei vertici di Leonardo e Poste Italiane, mentre si aversa una conferma degli amministratori delegati dell'Enel Francesco Starace e dell'Eni Claudio Descalzi.

Mancano solo dieci giorni alla data ultima - lunedì 20 marzo - per il deposito delle liste del ministero dell'Economia per i candidati al cda (tra cui a.d. e presidente) delle maggiori società, pubbliche, Eni, Enel, Leonardo, Poste Italiane, fino a Enav e Terna, tutte quotate.

C'è chi le chiama le nomine di San Giuseppe, perché il termine scade il 19 marzo. Ma poiché è domenica c'è tempo fino al lunedì. Sempre che Paolo Gentiloni e Pier Carlo Padoa-Schioppa non riescano ad anticipare le liste a venerdì 17 marzo, per evitare un ultimo, infuocato fine settimana.

L'orientamento di Gentiloni sarebbe di toccare il meno possibile le caselle degli amministratori esecutivi, per evitare un effetto domino, difficile da gestire. Si fa sentire anche Matteo Renzi, sebbene il peso dell'ex premier sia diminuito.

Il caso più delicato è Leonardo, l'ex Finmeccanica. L'a.d. uscente Mauro Moretti ha fatto notare a Gentiloni il gradimento dei mercati sul titolo nella sua gestione (il valore è circolaraddoppiato) e il rischio di crollo in Borsa in caso di mancata conferma. L'ostacolo maggiore per Moretti è la condanna in primo grado a 7 anni di reclusione per la strage ferroviaria di Viareggio. Per ragioni di opportunità, il governo valuta altri profili per un cambio di vertice di Leonardo. Dagli Stati Uniti è stato fatto notare che, se Moretti rimanesse, ci sarebbero conseguenze negative sulla capacità di Leonardo di partecipare a gare d'appalto negli Usa, perché la condanna renderebbe il gruppo non-compliant con le norme delle Defense federal acquisition regulations (Dfar) e delle Federal acquisition regulations (Far). Bisognerebbe chiarire che, anche se il tema è dibattuto, non esiste però un parere ufficiale.

Il candidato più in vista per la guida di Leonardo è Fabrizio Giulianini, già a.d. di Selex Galileo e di Selex Es, capo del settore elettronico, sistemi di difesa e si-

essere confermato presidente di Leonardo, così come Patrizia Grieco all'Enel ed Emma Marcegaglia in Eni. Scartate, per la presidenza di Leonardo, le autoproponizioni del direttore Aise Alberto Manenti di Giuseppe Bono, esperto di difesa, che intende comunque rimanere anche a.d. di Fincantieri.

Per Enav, in alternativa all'a.d. Roberta Neri, che ha un profilo da Cfo, vicina a Maria Elena Boschetti, sostenuta dall'ex d.g. Fincantieri Andrea Mangoni, i cacciatori di teste hanno individuato come potenziale a.d. per lo sviluppo all'estero Stefano Siragusa, il più giovane al vaglio, classe 1976. Senior partner di Bain, Siragusa è stato a.d. di Ansaldo Sts da gennaio 2014 al maggio 2016, ha preferito lasciare dopo la vendita a Hitachi. Siragusa, che è stato in Began che a capo della divisione aerospazio e difesa per Europa e Medio Oriente, è considerato anche un profilo adatto per incarichi operativi in Leonardo, tra le ipotesi come d.g. in caso di sdoppiamento di questa casella dalla carica del futuro amministratore delegato.

### ULTIMI 10 GIORNI

Per l'ex Finmeccanica in pole c'è Giulianini e nella terna anche Tucci e Caio. Per l'Enav avanza l'ipotesi di Siragusa

**Mercato.** Giacomelli: «Quota a Cdp. Una delle ipotesi»

# Poste, balzo del titolo a Piazza Affari

**Balzo di Poste in Borsa**

doverieri il titolo del gruppo guidato da Francesco Caio ha chiuso a +3,2%, a 6,475 euro, con più di 5 milioni di pezzi passati di mano. A spingere l'andamento sarebbero state le indiscrezioni, rilanciate negli ultimi giorni, che allontanano l'ipotesi di un ulteriore collocamento a Piazza Affari e azzerano quindi il rischio di "overhang" per gli investitori con l'arrivo di nuova "carta" sul mercato. A questi va tenuto conto anche il dividendo distribuito a giugno (34 cent), il valore complessivo del titolo si colloca a 6,85 euro, superiore di quasi l'1% rispetto al prezzo dell'ottimismo di 6,75 euro.

Come si ricorderà, tra le ipotesi per una ulteriore valorizzazione di Poste, è emersa nei giorni scorsi anche la via di un possibile coinvolgimento del gruppo Casadeposito e prestiti (si veda il Sole 24 Ore del 5 marzo). Quest'ulti-

mo possiede già dallo scorso anno il 35% del gruppo, conferito con un aumento di capitale riservato allo Stato che ne fafto accrescere la quota di controllo di Cdp. Alla spa di Via Goito sarebbe girato il 30% di Poste a fronte della distribuzione di un dividendo straordinario da parte del gruppo di Caio che consentirebbe alla Cassa di finanziare parte dell'operazione. E, ieri, sul tema è intervenuto il sottosegretario allo Sviluppo con delega alle Comunicazioni, Antonio Giacomelli. «Non decido io», ma la cessione di una quota di Poste a Cdp «è una delle ipotesi. Possa dire che la mia opinione è che si debba evitare un'operazione sul mercato e che deve essere garantito un ampio controllo pubblico». Ad ogni modo, ha chiesto, «sono sicuro che i colleghi del Mef sapranno trovare la strada migliore».

## Editoria

# Espresso-Itedi, sì condizionato dell'Antitrust alla fusione

**L'Antitrust ha dato il via libera**

condizionato all'acquisizione da parte di Gruppo Editoriale L'Espresso di Italiana Editrice (La Stampa e Secolo XIX). In particolare, l'Autorità ha imposto alla società acquirente la cessione ad un soggetto terzo ed indipendente della raccolta pubblicitaria locale sulle pagine locali delle edizioni di Genova e

Torino del quotidiano La Repubblica. L'Autorità ha valutato che la concentrazione «avrebbe portato alla costituzione di un monopolio di un quasi monopolio nei mercati della raccolta pubblicitaria locale sui quotidiani nelle province di Genova e Torino», con «durevole pregiudizio delle dinamiche competitive».