



## Domenica

Il Re smetta  
di dar  
spettacolo

Massimo Bucciantini ► pagina 23

BREVIARIO  
di Gianfranco Ravasi  
#Giorni belli

MEMORANDUM  
di Roberto Napolitano

L'Altra libreria e lo spirito forte di Perugia

c'è  
qualcuno  
che sa  
leggere?

► pagine 31-33



MILANO MODA UOMO

Twist sportivo  
per Emporio, i decori  
di Dolce&Gabbana

Angelo Flaccavento ► pagina 8

### EUROPA & GOVERNANCE

## L'Italia e il club di francesi e tedeschi

di Alberto Quadrio Curzio

Un quesito al quale è difficile dare una risposta univoca riguarda la situazione e le prospettive dell'economia italiana e di quella europea. Tuttavia alcune risposte si possono dare con un ragionevole (anzi grande) grado di approssimazione.

Per l'economia italiana si constata la moderata ripresa per il 2016 che la porta verso un 1% mentre la conferma di questa crescita nel 2017 e nel 2018 ha almeno due grandi incognite: quella politica e quella bancaria. Oltre a queste ve ne sono altre di medio-lungo termine che suddividiamo per comodità in tre: quella della produttività, del Mezzogiorno, del debito pubblico. Il tutto si interseca (il che non vuol dire che ne è determinato) con l'efficienza dell'apparato pubblico e ha ricadute sul piano occupazionale.

Per l'economia dell'Eurozona la ripresa del 2016 oscilla intorno all'1,7% con la Germania che sia avvia al 2% e che quindi potrebbe rialzare la crescita di tutta la Uem di cui rappresenta circa un terzo. Per il 2017 e 2018 si ritiene che in media l'Eurozona confermi una crescita intorno all'1,7% subordinata ad una serie di incognite sia di tipo politico (elezioni in Francia e in Germania) sia di tipo economico interno (con particolare riferimento alla ripresa dell'inflazione e quindi alla politica della Bce) ed esterno (in particolare neo protezionismo Usa).

Di fronte a tutte queste variabili le previsioni diventano congetture intorno alle quali ci si deve chiedere: quali scelte interne deve fare l'Italia? Quale peso può avere nell'Eurozona? Sappiamo che spesso è difficile indicare politiche economiche e soluzioni certe non tanto perché queste siano ignote ma perché la loro pratica attuazione è funzione di forze contrastanti piuttosto che convergenti. Tuttavia un tentativo merita di essere fatto su due temi: quello della politica, quello della produttività. Non tratteremo invece del tema bancario (sul quale il Sole 24 Ore si è ripetutamente soffermato) che evidenzia il ruolo dominante dell'euro-club franco-tedesco.

Continua ► pagina 20

### EUROPA & REGOLE

## Gli abusi degli altri e gli errori italiani

di Luigi Zingales

Dopo la reazione francese all'acquisizione da parte dell'italiana Fincantieri dei cantieri navali di Saint-Nazaire, alcuni lettori mi hanno scritto adirati: perché noi dovremmo accettare gli investimenti francesi in Italia, quando i francesi ostacolano in tutti i modi gli investimenti delle nostre imprese nel loro Paese? La domanda è più che legittima e merita una risposta adeguata.

Ci sono due modi di difendere le imprese italiane. Il primo è quello di utilizzare la nostra diplomazia per assicurarci che, sia a livello europeo che a quello internazionale, le nostre imprese non siano ingiustamente discriminate. Questo non vale solo nel caso di acquisizioni, come quella di Fincantieri. Ma vale ancora di più per le direttive europee decise a Bruxelles, che spesso colpiscono ingiustamente le nostre imprese. Sarebbe compito dei nostri funzionari e dei nostri politici assicurarsi che le decisioni prese in sede comunitaria se non favoriscono, almeno non creino danno alle nostre imprese.

Il secondo modo di difendere le imprese italiane è quello di creare difficoltà politiche contro le acquisizioni delle nostre imprese da parte di stranieri, come ventillato dal Ministro Calenda nel caso degli acquisti di azioni Mediaset da parte della francese Vivendi.

È ovvio che per l'interesse generale il primo modo di difendere l'italianità è di gran lunga superiore al secondo. Invece di contribuire all'escalation di una guerra commerciale, si contribuisce a rendere effettivo un principio di imparzialità che, alla lunga, beneficia tutti.

Meno ovvio, ma proprio per questo più importante, è che il primo metodo domina il secondo anche dal punto di vista dell'efficacia. L'Italia non è né la Cina, né gli Stati Uniti, e neppure la Germania. Queste nazioni hanno un grande mercato interno da difendere. Per questi Paesi vale la pena di rischiare delle ritorsioni sui mercati esteri, pur di proteggere il grande mercato domestico dalle incursioni straniere. Per l'Italia non è così. Perdere accesso ai mercati esteri è di gran lunga più costoso. Da qui la miopia di una politica protezionistica.

Continua ► pagina 20

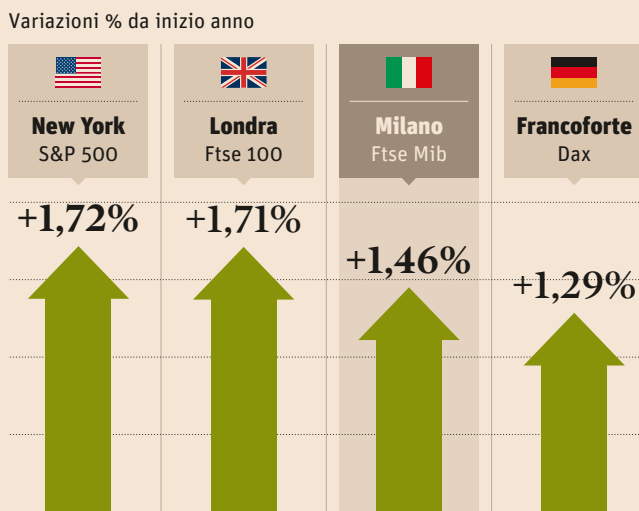
L'impatto a Piazza Affari del rating BBB+ di Dbrs - Sul mercato si guarda alla rotazione tra azioni e obbligazioni

# Borsa, banche e bond al test del «downgrade»

## Operatori ottimisti ma per i piccoli istituti c'è il nodo-garanzie Bce

Gli investitori guardano con apprensione alla riapertura dei mercati, domani, dopo il declassamento del debito italiano da parte dell'agenzia di rating Dbrs. Il timore è per i piccoli istituti: BoT e BTp perdono valore come collaterali nelle operazioni con la Bce. **Lops** ► pagina 3

### Il rialzo di inizio anno delle borse



### A Moody's max multa sui rating subprime

di Marco Valsania ► pagina 3

Via libera del governo a 8 decreti per la riforma - Novità sugli istituti professionali

# Maturità, obbligo scuola-lavoro Cambia l'abilitazione dei docenti

### L'ANALISI

## Il bilancio della «Buona scuola»

di Eugenio Bruno

I principali stakeholder di un sistema educativo sono gli studenti. Ma nell'Italia delle mille riforme a metà un assunto così pacifico in teoria raramente

lo è stato anche in pratica. Un'opinione che - ahilè e soprattutto ahinoi - la Buona Scuola rischia ora di confermare.

Continua ► pagina 4

### PAPA FRANCESCO E L'ASSEMBLEA DEL SINODO

## I giovani, la Chiesa e i segni dei tempi

di Bruno Forte

La Chiesa mette i giovani al centro della sua attenzione.

Con una lettera indirizzata ai «carissimi giovani» di tutto il mondo, Papa Francesco spiega il perché: «Ho voluto

che foste voi al centro dell'attenzione perché vi porto nel cuore» (13 Gennaio 2017).

Continua ► pagina 20

### PARLA L'AUTORE

## Eroe o traditore? Un libro smaschera le ombre russe di Edward Snowden

di Mario Platero

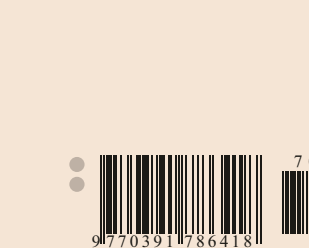
In quest'ultimo weekend dell'amministrazione Obama, l'America è consumata da un dibattito fra innocentisti e colpevolisti: Edward Snowden è un eroe o un traditore?

Continua ► pagina 14

### LETTERA AL RISPARMIATORE

## Marr, dall'M&A una marcia in più Focus sulla gestione dei crediti

di Vittorio Carlini



Procedere nell'integrazione delle società acquisite. Cioè: la De.Ale anche la più recente Specie Alimentari. Inoltre: proseguire nel focus sulla gestione dei crediti commerciali. Sono tra le priorità del gruppo Marr a sostegno del business. Un'attività che, nei primi nove mesi del 2016, ha visto ricavi e utile salire. Al di là dell'andamento del conto economico uno dei focus è per l'appunto l'integrazione delle nuove realtà. Qui, però, sorge il dubbio. Vale a dire: pure riconoscendo la positiva dinamica dei conti aziendali, si sottolinea il classico rischio di esecuzione insito nelle operazioni di M&A. Le quali possono, ad esempio, diluire la marginalità dell'acquirente. Marr rigetta il timore. In primis, è l'indicazione, lo shopping è sempre effettuato su target



che, con riferimento alla redditività e alla complementarietà del business, consentono il loro efficace inserimento. Un'analisi a priori della società acquisenda la quale, di fatto, limita a monte il rischio d'esecuzione. Certo, ammette il gruppo, l'integrazione richiede comunque del tempo. Tuttavia, in media, nell'arco di 12 mesi l'obiettivo viene raggiunto. Peraltro, conclude la società, la riprova di questa indicazione è il track record di Marr stessa: l'incremento nel tempo della redditività dimostra, sempre secondo il gruppo, la capacità di crescere anche con l'M&A senza impattare la marginalità.

Servizio ► pagina 18

www.ilsole24ore.com/finanza

La «Lettera» online per gli abbonati

### LE INCHIESTE DEL SOLE 24 ORE

A 10 ANNI DALLA GRANDE CRISI

## La manifattura «resiliente» e la chance di Industria 4.0

di Paolo Bricco

Diario di bordo, contraddittorio, della crisi: in fumo il 19,5% del potenziale manifatturiero, produttività delle medie imprese superiore agli standard tedeschi, l'80% del valore aggiunto nazionale sviluppato solo dal 20% delle imprese. Una direzione strategica è Industry 4.0. Gli imprenditori italiani, però, devono tornare a investire.

► pagina 6



## Germania, l'ossessione del digitale

di Alessandro Merli ► pagina 6

### PANORAMA

## Ok ai decreti, unioni civili al via Chiarite le regole per i sindaci

Il Consiglio dei ministri ha approvato i tre decreti legislativi per l'attuazione della legge sulle unioni civili. Le norme riguardano il riordino delle norme di diritto internazionale privato, l'adeguamento dello stato civile su iscrizioni, trascrizione annotazioni per le unioni tra persone dello stesso sesso, e disposizioni di coordinamento in materia penale. Chiarite le regole per i sindaci «ostruzionisti». **Servizi** ► pagina 13

### L'Anm diserterà l'apertura dell'anno giudiziario

Per la prima volta l'Anm diserterà la cerimonia d'apertura dell'anno giudiziario il 26 gennaio. La protesta contro i «mancati impegni» del governo su pensioni, trasferimenti e personale. ► pagina 13

### Il governo proroga i vertici delle forze armate

Via libera del governo alla proroga dei vertici militari. Il consiglio dei ministri ha confermato il comandante generale dei Carabinieri Del Sette e i capi distretto maggiore di Difesa ed Esercito (Graziano ed Errico). ► pag. 13

### Roadshow

## Bilancio e nuovi principi contabili OIC

Milano 17 gennaio 2017 - Roma 24 gennaio 2017

I temi:

I contenuti della riforma contabile e i nuovi OIC

Come cambia la redazione del bilancio per le imprese

Strumenti finanziari derivati: riflessi contabili e profili valutativi

Gli impatti fiscali della riforma

Tavolo di confronto con Agenzia delle Entrate e OIC

Interverranno:

Riccardo Bua Odetti | PwC

Massimo Campioli | ANDAF

Marco Cerù | ANDAF Centro-Sud

Tommaso Fabi | OIC

Luciano Festa | PwC

Mauro Meazza | Il Sole 24 ORE

Paolo Micanti | PwC Tax and Legal Services

Giovanni Parente | Il Sole 24 ORE

Fabio Pirolozzi | PwC Tax and Legal Services

Antonella Portalupi | PwC

Guerino Russetti | Agenzia delle Entrate

Andrea Toselli | PwC

Alessandro Turriss | PwC

Il Roadshow prosegue in altre città:

**Firenze**  
30 gennaio 2017

**Bologna**  
31 gennaio 2017

**Bari**  
8 febbraio 2017

**Napoli**  
15 febbraio 2017

La partecipazione è libera fino ad esaurimento posti previa registrazione. Per visualizzare i programmi e per iscrizioni: [www.pwc.com/it/nuoviOIC](http://www.pwc.com/it/nuoviOIC)

© 2017. PricewaterhouseCoopers SpA. All rights reserved



# Scandalo emissioni

GLI SCENARI DELL'AUTO

## Il «dieselgate» condiziona le ipotesi di alleanza

La Borsa guarda a Fca: più probabile il deal con Gm, Peugeot troppo complementare, opzione Vw congelata

Andra Malan

MILANO

► Continua da pagina 1

Alle altre cose a cui pensare si è aggiunta giovedì l'indagine su Fca dell'Epa e del Dipartimento della Giustizia per presunta violazione delle norme sulle emissioni. Quanto peserà? Poco, se la sanzione sarà quella ipotizzata dagli analisti più ottimisti, ovvero al massimo qualche centinaio di milioni - un esito che dovrebbe essere favorito dal cambio della guardia al vertice dell'Epa con l'arrivo di Donald Trump alla presidenza. Il problema però è che la soluzione della vertenza - come insegnò il caso Volkswagen - richiederà tempo, congelando di fatto qualsiasi approccio con i potenziali partner.

La discussione sulle possibili nozze tra Fca e un altro colosso dell'auto è come un fiume carsico che ogni tanto sparisce per poi riemergere. Gm resta il candidato più probabile, anche se Mary Barra ha bocciato seccamente le avances di Marchionne e non risulta che abbia cambiato opinione. Il primo motivo è proprio l'inevitabile ruolo della politica in un'operazione del genere. Fca ha negli Stati Uniti il suo maggiore mercato (ha venduto l'anno scorso 2,25 milioni di veicoli con una quota di poco inferiore al 15%) e dà lavoro nel Paese a 82mila dipendenti, un terzo del totale del gruppo: il presidente americano avrà la parola decisiva su qualsiasi operazione di fusione o cessione che coinvolga l'intera Chrysler o parti significative di essa. Se in un prossimo futuro dovesse avere urgente bisogno di un partner forte, il governo Usa accetterebbe di buon grado la nascita di un "campione nazionale" mentre è difficile immaginare un semaforo verde per un acquirente europeo, giapponese o addirittura cinese.

Il secondo vantaggio di General Motors - dal punto di vista di Fca - è che il gruppo è tuttora una public company che ha il sindacato Uaw come maggiore azionista (con una quota del 9% circa); tutti gli altri colossi del

settore sono aziende statali o a saldo controllo familiare. Ciò significa che, date le dimensioni di Fiat e la sua debolezza finanziaria, quasi ogni altra intesa con un costruttore automobilistico sarebbe una vendita in cui Exor, socio di controllo di Fca, uscirebbe di fatto immediatamente di scena o conserverebbe una partecipazione puramente finanziaria (farebbe eccezione solo Peugeot).

Un altro fattore importante è la complessa riorganizzazione della produzione in Nordamerica decisa da Sergio Marchionne, e che troverà attuazione entro il 2018. L'operazione, che ha l'obiettivo di accrescere la sostenibilità finanziaria del gruppo, allocherà ai sette

### FCA NEGLI USA

È il suo maggiore mercato (ha venduto l'anno scorso 2,25 milioni di veicoli con una quota vicina al 15%) e dà lavoro a 82mila dipendenti

siti Usa solo la produzione di SUV e pick-up, ovvero i prodotti con i margini più elevati e i più richiesti dal mercato in questo momento.

La produzione dei segmenti in cui Fca è più debole (ovvero le auto) e di quello dei minivan, la cui domanda sul mercato Usa è in calo, sarà invece concentrata in Canada e in Messico.

Dal 2018, quindi, dalle fabbriche statunitensi di montaggio finale usciranno solo veicoli con marchi Jeep e Ram (a parte un paio di modelli Dodge di nicchia). Proprio per il loro successo, Jeep e Ram potrebbero anche essere scorporati da Fca; non è un caso che qualche analista si sia lanciato in ipotesi su quanto possa valere da sola la Jeep, il marchio più globale del gruppo. Ciò non vuol dire che Marchionne intenda proseguire sulla strada dello spezzatino del gruppo: «Alla fine non finirebbe in mano nulla», ha scherzato il manager a Detroit. Ma nell'ipotesi di fusione con

Gm, la forza di Jeep e Ram farebbe sì che il grosso dei tagli possa avvenire al di fuori degli Usa, rendendo quindi più facile una via libera politica.

C'è qualche altro candidato a un'intesa di ampio spettro con Fca - qualche Ceo alla cui porta da cui i banchieri di Fiat Chrysler potrebbero bussare? Negli scorsi anni ci sono stati contatti concreti con Volkswagen e Peugeot. Mettendo da parte le polemiche di facciata con l'allora numero uno Martin Winterkorn, Sergio Marchionne aveva confidato ai suoi che - dando per tramontata l'ipotesi Gm - il colosso tedesco sarebbe stato il partner ideale. A guastare la festa è arrivato però 15 mesi fa lo scandalo dieselgate, che è costato a Volkswagen 20 miliardi di euro, ne ha decapitato il vertice e ha imposto un radicale cambio di strategia con una costosa scommessa sull'elettrificazione della gamma. La nuova Volkswagen, almeno per ora, ha altro da fare che pensare a Fca, senza contare il fattore politico: impensabile che Trump accetti la cessione di Jeep e Ram a un gruppo straniero appena resosi responsabile di una colossale frode negli Usa.

Quanto a Peugeot, la complementarietà geografica sarebbe perfetta e l'azienda francese ha anche lanciato caute aperture per bocca del suo amministratore delegato Carlos Tavares; ma non risolverebbe del tutto il problema dimensionale e il suo complesso azionario (il controllo è diviso in parti uguali tra famiglia Peugeot, Stato francese e la cinese DongFeng) renderebbe la governance quasi impossibile da gestire.

E i colossi tecnologici Google e Apple? Finora nessuno di loro ha manifestato intenzioni di sbarcare direttamente nella produzione di auto: «se volessero, potrebbero comprarci con il pocket money», ha detto Marchionne. Ma il loro arrivo, e la rivoluzione tecnologica in atto, potrebbero dare il colpo di acceleratore che finora è mancato al consolidamento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### La corte a Volkswagen

Prima dello scandalo il gruppo considerato tra i partner ideali ma ora le condizioni sono cambiate

### La possibile reazione Usa

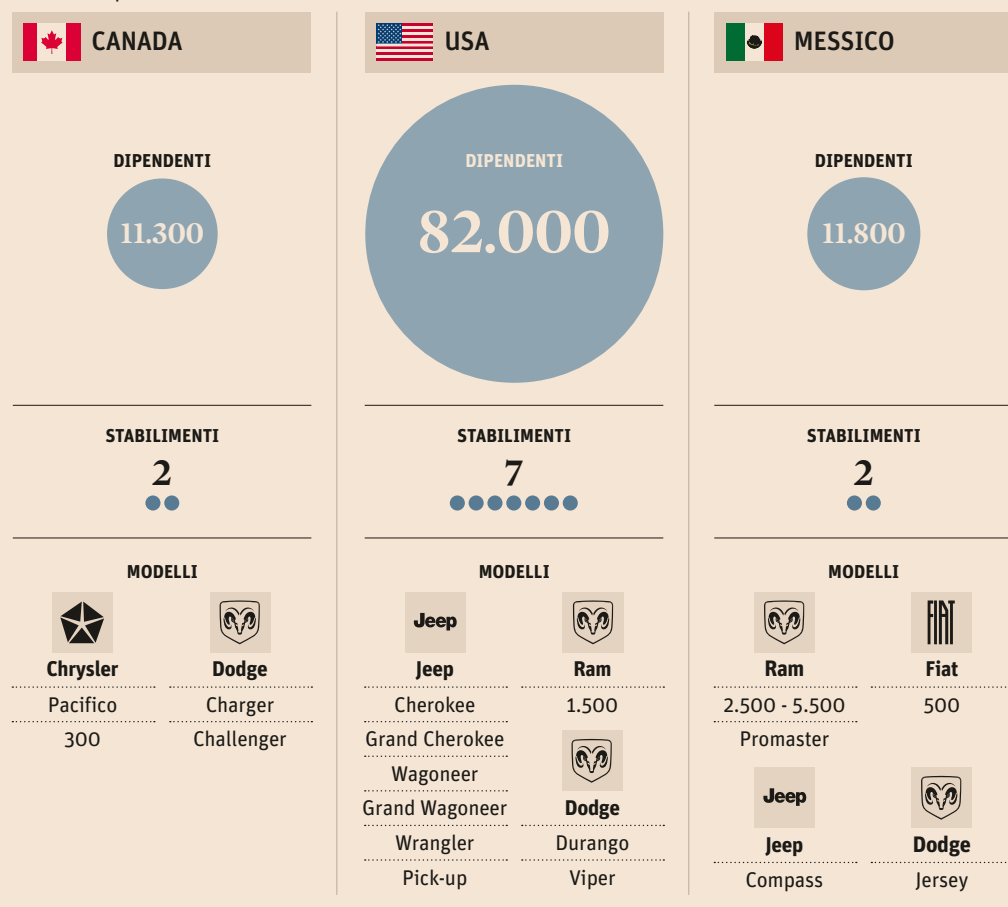
Difficile che Trump accetti la cessione di Jeep e Ram a un gruppo straniero



Lo scenario. Nuove ipotesi su trattative e alleanze tra i big dell'auto

### La presenza Fca in Nord America

Situazione prevista a fine 2018



Fonte: elaborazioni Il Sole 24 Ore

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**La produzione.** I grandi gruppi hanno scelto la via dello sviluppo "in casa" di piattaforme modulari ma elettrificazione e guida autonoma cambieranno le regole e i rapporti

## Poco spazio per nuove intese industriali

Mario Cianflone

Nella geografia attuale dell'auto, disegnata dopo la grande crisi del 2008/2009, non c'è quasi più spazio per alleanze industriali o collaborazioni tra grandi gruppi che non siano tecnologiche, tattiche o strategiche per coprire aree geografiche particolari. E le partnership esistenti, come per esempio quella su alcuni

motori e piattaforme tra Renault-Nissan e Daimler o tra Psae Toyota, si contano sulle dita di una mano e questo perché i grandi gruppi negli ultimi anni hanno scelto la strada dell'autonomia. Un caso di scuola è il gruppo Volkswagen che da 5 anni usa una piattaforma unificata (costata miliardi) per tutti i marchi e tutti i modelli con motore trasversale

prodotti da fabbriche diverse. Si chiama Mqb (Modularer Querbaukasten) è una sorta di Lego che permette di creare vetture totalmente diverse per stile, brand e tipologia, dai SUV alle citycar passando dai monovolume. Mqb (e la variante Mlb per auto con motore longitudinale) permette alimentazioni di ogni tipo ed è stata pensata in origine anche per le

ibride e le elettriche. La tendenza attuale dei grandi gruppi è quella tenersi in casa motorie architetture con una minima condivisione all'esterno. Anche i piccoli come Jaguar Land Rover fanno tutto in casa e da un anno il gruppo britannico si è affrancato dall'ex padrone Ford anche nei motori. Modularità e "consolidamento del numero delle piattaforme" è

la chiave per ridurre i costi e aumentare gli utili. Ford dopo la crisi e la diaspora dei suoi marchi (Volvo, Jaguar, Land Rover per esempio) con la strategia One Ford che l'ha riportata in carreggiata ha ridotto di tre volte il numero delle piattaforme. Toyota ha iniziato a produrre le prime auto sulla nuova architettura globale Tnga che sarà usata da alme-

no il 50% dei suoi modelli.

Il caso Fca è diverso. Il gruppo italo americano sta "cucinando" autovetture con gli ingredienti che aveva in casa. L'unica piattaforma davvero nuova è quella che, denominata Giorgio, dà vita a Alfa Romeo Giulia e al nuovo SUV Stelvio e sarà impiegata anche per modelli americani come per esempio le future Dodge. Fca ha però fatto un vero miracolo: ha preso due piattaforme italiane, la Compact (quella della Giulietta) e la Small (quella della Punto), e

le ha fatte evolvere per creare un gran numero di modelli. In particolare, la Small è stata resa praticamente modulare: allungata e allargata (Small Wide) ed adattata anche alla trazione integrale. Su questa piattaforma si basano Fiat 500X, Jeep Renegade, nuova Compass, Fiat 500 L e Tipo. Tuttavia l'evoluzione dell'auto verso l'elettrificazione e le tecnologie digitali (connected car e automazione della guida) richiederanno, in virtù di investimenti affrontabili solo dai grandissimi,

una nuova fase di collaborazioni tra gruppi automobilistici e soprattutto fra questi e aziende dell'industria hi-tech, da Google (anzi Waymo, partner di Fca) da Here (che guarda caso è stata comprata in consorzio da Audi, Bmw e Mercedes) alla galassia Samsung (Harman e Sdi), da Microsoft a Nvidia fino a Lg che, alleata anche di Gm, ha offerto le tecnologie abilitanti della elettrica Chevrolet Bolt (Opel Ampera-e) con 500 km di autonomia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

24ORE  
BUSINESS SCHOOL

Build your career

WWW.BS.ILSOLE24ORE.COM

## EXECUTIVE BUSINESS EDUCATION

SVILUPPARE LE COMPETENZE PER GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

MASTER PART TIME CON DIPLOMA PER MANAGER E IMPRENDITORI - CALENDARIO 2017

### EXECUTIVE MBA

**Executive MBA**  
Master in Business Administration  
Milano, dal 23 novembre - 5ª ed.  
18 mesi / 3 gg al mese

In partnership con



**Percorsi accreditati per conseguire il Diploma MBA:**

**Direzione e Strategia d'Impresa**  
Milano, dal 23 novembre - 12ª ed.  
11 mesi / 3 gg al mese

**International Strategy e Business Innovation**  
Milano, dal 23 novembre - 4ª ed.  
7 mesi / 3 gg al mese

### GESTIONE E STRATEGIA D'IMPRESA

**Contrattualistica d'Impresa e Arbitrato**  
Roma, dal 25 maggio - 2ª ed.  
6 mesi / 3 gg al mese

**Strategic Marketing & Communication**  
Milano, dal 25 maggio - 5ª ed.  
10 mesi / 3 gg al mese

**Digital Transformation & Business Strategy - con study tour**  
Milano, dal 26 maggio - 3ª ed.  
7 mesi / 9 weekend non consecutivi

**Strategic HR Management**  
Milano, dal 20 ottobre - 7ª ed.  
7 mesi / 3 gg al mese

**Project Management Advanced Program**  
Milano, dal 26 ottobre - 4ª ed.  
6 mesi / 3 gg al mese

**Consiglieri di CDA e Sindaci di società pubbliche e private**  
Milano, dal 16 novembre - 4ª ed.  
7 mesi / 2 gg al mese

**Corporate Finance & Banking**  
Milano, dal 23 novembre - 10ª ed.  
9 mesi / 3 gg al mese

**Industry 4.0 & Supply Chain Management**  
Milano, dal 23 novembre - 3ª ed.  
8 mesi / 3 gg al mese

**Sales Management**  
Milano, dal 17 novembre - 4ª ed.  
9 mesi / 2 gg al mese

### SETTORI

**Export Management**  
Roma, dal 18 maggio - 5ª ed.  
7 mesi / 3 gg al mese

**Business Design**  
Milano, dal 19 ottobre - 1ª ed.  
7 mesi / 3 gg al mese

**Tax Law Program**  
Milano, dal 20 ottobre - 3ª ed.  
9 mesi / 2 gg al mese

**Sport Business Management**  
Milano, dal 20 ottobre - 1ª ed.  
6 mesi / 3 gg al mese

**Luxury Management**  
Milano, dal 16 novembre - 5ª ed.  
9 mesi / 3 gg al mese

**Management dell'Arte e dei Beni Culturali - con study tour a Dubai**  
Roma, dal 16 novembre - 4ª ed.  
9 mesi / 3 gg al mese

**Food & Wine Management**  
Roma, dal 23 novembre - 1ª ed.  
7 mesi / 3 gg al mese

**Management della Pubblica Amministrazione**  
Roma, dal 23 novembre - 1ª ed.  
6 mesi / 3 gg al mese

24ORE  
ALUMNI

**CLUB ALUMNI24: ENTRA NEL NETWORK OLTRE 9.000 DIPLOMATI**  
www.alumni24.ilssole24ore.com

**Servizio Clienti**  
Tel. 02 (06) 3022.3906/6372/6379  
fax 02 (06) 3022.4462/3034/6280  
business.school@ilssole24ore.com

GRUPPO 24ORE

**Il Sole 24 ORE Business School ed Eventi**  
Milano - via Monte Rosa, 91 - via Tortona, 56 - Mudac Academy  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
Organizzazione con sistema di qualità certificato ISO 9001:2008



## Mercati globali

BORSE E BOND

**Il nodo collaterale sentito più dalle «piccole»**

Aumenta la quantità di BTp che le banche dovranno dare in garanzia alla Bce

**Effetto rotazione**

Trump ha spinto le azioni e sfavorito i bond. Per gli esperti la “rotazione” non durerà a lungo

# Piazza Affari e bond al test Dbirs

Attesa sui mercati dopo il downgrade sull'Italia dell'agenzia canadese - Analisti ottimisti

Vito Lops

■ Erano quattro anni che l'Italia non subiva un downgrade. A marzo 2013 fu Fitch a declassare il debito sovrano, subito dopo le elezioni parlamentari il cui risultato «inconclusivo» rendeva «improbabile la formazione di un governo stabile» in un clima «sfavorevole alle riforme strutturali». Copione molto simile («instabilità politica») e «riforme strutturali», a quello usato venerdì dall'agenzia Dbirs per giustificare il taglio di rating da “A-low” a “BBB-high”.

L'Italia ha perso così l'ultima “A”. Adesso, anche agli occhi della Dominion bond rating service, fondata nel 1976 a Toronto, la solvibilità del nostro debito sovrano non vale più della “tripla B”. Giudizio condiviso dalle altre tre sorelle del rating (Moody's, S&S e Poor's e Fitch) monitorate dalla Bce per valutarlo.

ITALIA IN «SERIE B»

Con il taglio di venerdì di Dbirs il debito italiano ha perso l'ultima “A” che poteva vantare tra le quattro più importanti agenzie di rating al mondo

tare quanto valgono i titoli sovrani come forma di garanzie sui prestiti chiesti dalle banche commerciali sulle operazioni di rifinanziamento principale. In sostanza, quando le banche europee chiedono un prestito alla banca delle banche, la Bce, devono esibire delle garanzie. Un po' come quando una famiglia chiede un mutuo e dietro quel prestito la banca chiede in garanzia l'ipoteca sulla casa.

La decisione di Dbirs è importante perché da domani BoT e BTp non potranno più essere considerati di “livello 2” quando vengono utilizzati come collaterale (garanzia) nelle operazioni di rifinanziamento per le banche. Sono scivolati, negli schemi della Bce, a “livello 3”. Ciò vuol dire che se prima dando un BoT come garanzia la Bce applicava un taglio (*haircut*) sul prestito dello 0,5% ora aumenterà il taglio al 6%. Per i BTp dai 10 anni in su il taglio della Bce più che raddoppia dal 5% al 13%. In sostanza per sostenere i finanziamenti della Bce le banche

dovranno aumentare la quantità di titoli di Stato italiani da dare in pegno. Il punto è che la maggior parte delle banche non utilizza i titoli di Stato come collaterale, ma preferisce la strada di altri strumenti accettati dalla Bce, come covered bond e titoli cartolarizzati.

Domani alla riapertura dei mercati avremo la prova del nove: magli esperti non prevedono scossoni né sui titoli delle banche italiane, né sull'oggetto diretto del downgrade: i titoli di Stato. «Non ci aspettiamo un impatto diretto sul mercato dalla decisione di Dbirs - sottolinea Fabio Balboni, economista di Hsbc - Perché le banche italiane non hanno una scarsità di collaterale (secondo Bankitalia sono sovraccaricate, ndr). E in più le banche principali non utilizzano i titoli di Stato come collaterale. È quindi un problema che può riguardare solo qualche istituto minore».

Del resto, una prima reazione alla decisione di Dbirs l'asì già potuta constatare venerdì stesso. È vero che l'annuncio è arrivato a mercati chiusi. Ma è anche vero che nelle stanze dei trader un downgrade era ritenuto probabile. Ma nonostante questo il Ftse ita banks è cresciuto del 3% e il BTp a 10 anni è rimasto inchiodato all'1,0% in una giornata dove invece il Bund tedesco è stato venduto, con il rendimento tornato sui massimi da 10 mesi.

Oltre al test sulle banche post-Dbirs i mercati si interrogano sulla durata della rotazione dei portafogli in corso. Dopo la vittoria di Trump le agenzie globali sono salite dell'8% e i bond hanno perso il 5%. Perché gli investitori hanno iniziato a puntare su un aumento dell'inflazione nel medio-lungo periodo per via di politiche fiscali più espansive. Durerà ancora a lungo questo movimento? «Mancano gli elementi perché questo trend prosiegua per molto - conclude Balboni - Soprattutto in Europa dove i tempi di politiche fiscali più espansive sembrano essere più lunghi. Per questo motivo ci aspettiamo un prolungamento del Qe della Bce anche nel 2018, ma con acquisti ridotti da 60 a 40 miliardi al mese. Ci aspettiamo nella seconda parte dell'anno un recupero dei titoli obbligazionari».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Sotto inchiesta. L'agenzia di rating nel mirino della Giustizia Usa

**Inchieste.** Gli Usa contestano i giudizi sui titoli «tossici» rilasciati prima del 2008 - L'agenzia: «piena fiducia» nelle metodologie

## Moody's, multa da 864 milioni per rating gonfiati sui subprime

Marco Valsania  
NEW YORK

■ Moody's paga una multa da 864 milioni di dollari alle autorità americane per i “vizi” dei suoi rating su titoli «tossici» alla vigilia della grande crisi del 2008. La sanzione multimilionaria concordata

archivia anche la crociata dell'amministrazione di Barack Obama sulla responsabilità dell'alta finanza statunitense - e delle sue complicità nelle quali troppo spesso le società di rating - per abusi e inganni costati drammatiche ferite all'economia del Paese e internazionale che ancora si fanno sentire. Fra cinque giorni subenterà il nuovo governo di Donald Trump tra promesse invece di deregulation e di atteggiamenti meno duri sui controlli e la supervisione di Wall Street, compresa la drastica revisione della legge Dodd Frank varata per combattere pericolosa speculazione e eccessi. Il Diparti-

mento della Giustizia ha presentato l'intesa sulla multa indicando che «Moody's ha mancato di aderire ai propri standard sul credito e ai propri impegni di trasparenza».

L'agenzia di valutazione del debito, da parte sua, ha tirato un sospiro di sollievo per la «rimozione di significativi rischi legati al passato». Moody's ha precisato di avere «piena fiducia» nelle metodologie e nell'integrità dei suoi giudizi di rating e che l'intesa «non contiene conclusioni su alcuna violazione delle leggi e ammissioni di responsabilità finanziaria». Ha però riconosciuto di aver deviato dagli standard nell'esame di alcuni bond definiti come particolarmente complessi, utilizzando criteri meno severi senza renderlo noto. I bond in questione, e al centro della crisi immobiliare e poi economica, erano cartolarizzazioni colossali e estremamente redditizie - per

banche e agenzie di rating - di mutui residenziali carichi di rischi altissimi. Moody's ha promesso invece con voti di massima qualità e sicurezza.

L'agenzia verserà 437,5 milioni al Dipartimento della Giustizia e i restanti 426,3 milioni a 23 stati e al Distretto di Columbia, che comprende la capitale Washington. L'onere, in tutto 702 milioni, verrà riportato nel bilancio del quarto trimestre 2016. Come parte del patto, Moody's ha anche messo nero su bianco riforme interne che prescrivono la separazione di attività di rating da attività di vendita e il divieto della partecipazione degli analisti a operazioni commerciali. Nel 2015 la rivale Standard & Poor's aveva già risolto un simile scandalo - che aveva messo pesantemente in discussione la reputazione delle società di valutazione del credito - per una cifra quasi doppia, 1,5 miliardi di dollari.

Negli ultimi giorni gli accordi si sono susseguiti, con discussioni frenetiche tra società e autorità per completare negoziati che spesso si trascinavano da mesi o anni. Hanno accettato compromessi grandi banche quali Deutsche e Credit Suisse per derivati venduti ingannando gli investitori, versando complessivamente 12,5 miliardi di dollari. Barclays ha al contrario rotto le trattative e deciso di sfidare la sorte in tribunale, dove il governo ha ora sporto denuncia per la vendita di titoli tossici da 30 miliardi. In passato era toccato ai colossi bancari statunitensi saldare il conto con pagamenti totali per decine di miliardi di dollari. Nell'insieme il Dipartimento della Giustizia e le altre autorità federali e statali americane hanno imposto multe per oltre 200 miliardi al settore finanziario legate a reati e irregolarità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Monte Paschi.** In arrivo il decreto dell'Economia con le garanzie pubbliche in vista del cda di giovedì prossimo che dovrebbe avviare l'emissione

## Per Mps liquidità al via in settimana

Gianni Trovati

ROMA

■ Dopo settimane di discussioni, entra da domani nella fase operativa il «piano B» per Monte dei Paschi, chiamato a portare la banca sotto la guida temporanea del Tesoro con la ricapitalizzazione precauzionale e il piano industriale da discutere con Banca centrale e commissione Europa.

La prima mossa, attesa a giorni, sarà l'emissione di bond da 1,5-2 miliardi, all'interno di un programma complessivo fino a 15 miliardi per recuperare la liquidità persa in questi mesi di incertezza.

L'emissione, per facilitare una raccolta che altrimenti rischia di complicarsi, sarà accompagnata dalla garanzia dell'intervento dello Stato se Rocca Salimbeni dovesse avere problemi nella restituzione del prestito. Caratteristiche e durata dei titoli blindati dalla garanzia, la cui

**TAPPE FORZATE**

Tra fine mese e inizio febbraio atteso il nuovo piano da presentare in Europa. Entro maggio il Tesoro al timone della banca

possibilità fino a giugno 2017 è appena stata prevista nel decreto banche di Natale e concessa da Bruxelles, sono fissate in un decreto dell'Economia alla firma del ministro Padoa-Schioppa. Il via libera ufficiale era atteso venerdì, quando però le riunioni tecniche che hanno preceduto il verdetto di Dbirs hanno impegnato la giornata dei vertici ministeriali.

Anche le risorse per garantire l'ombrello pubblico sui bond senesi saranno pescate dal fondo da 20 miliardi messo in campo dal decreto di Natale, ma va detto che i costi messi in moto dal decreto ministeriale in arrivo

sono solo potenziali e comunque contenuti entro un orizzonte complessivo di 3-400 milioni. La garanzia funziona infatti con un forte effetto leva, e produce costi a carico del bilancio pubblico solo quando viene escussa, cioè nel caso in cui il Monte non dovrebbe riuscire a restituire un prestito alla scadenza.

Il cda del Monte per far partire la macchina è in calendario giovedì prossimo, 19 gennaio, mentre il giorno prima i vertici di Rocca Salimbeni saranno al Senato per l'audizione in commissione Finanze sul decreto banche (sempre mercoledì saranno

ascoltati i rappresentanti del comitato di sorveglianza della Bce, mentre dopodomani sono attese Abi e Bankitalia e giovedì sarà la volta della Consob, dei consumatori e di Marco Onado, ordinario della Bocconi ed editorialista di questo giornale).

Il consiglio di amministrazione del 19 sarà soprattutto l'occasione per fare il punto sul piano industriale, anch'esso atteso da un calendario a tappe forzate che secondo fonti dell'Economia dovrebbe portarlo sui tavoli europei tra la fine di gennaio e l'inizio di febbraio. Ad accelerare il ritorno c'è il fatto, confermato venerdì scorso dall'ad Marco Morrelli nell'incontro con i sindacati, che la base è rappresentata dal piano 2016-2019 presentato il 25

ottobre scorso e approvato da Francoforte, quando si trattava di tentare l'opzione di mercato. Il piano va ovviamente adeguato al nuovo contesto, ma la partita sulle dimensioni della ricapitalizzazione non sembra chiusa: la vigilanza della Bce ha indicato in 8,8 miliardi il fabbisogno di capitale, ma l'assetto definitivo dell'operazione dipenderà dalle scelte finali sullo smaltimento dei crediti deteriorati.

A quel punto, i tempi dipenderanno dall'esame della Bce e della commissione, ma l'obiettivo è di chiudere i passaggi europei in due-tre mesi per portare il Tesoro alla guida di Mps entro maggio.

gianni.trovati@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INTERVISTA

Francesco Garzarelli

Co-head global markets di Goldman Sachs

## Banche centrali decisive anche per sostenere le politiche fiscali espansive

Morya Longo

■ Le politiche fiscali stanno diventando sempre più espansive in tutto il mondo, dagli Stati Uniti al Giappone, dalla Cina all'Europa. I motivi sono vari, ma in tutti i casi c'è un volano comune: gli stimoli fiscali dei vari governi sono supportati dalle banche centrali». Francesco Garzanelli, co-head global markets del colosso americano Goldman Sachs, riapre il dibattito sullo spazio fiscale creato dalle banche centrali: se il neo-presidente americano Trump può annunciare importanti tagli alle tasse e investimenti pubblici, se lo stesso fa il Giappone e se l'Eu-

ropa può mettere sul piatto i soldi (non molti in realtà) per gestire i flussi migratori o per cercare di stimolare l'economia, è anche grazie alle banche centrali. Se ovunque nel mondo la politica fiscale diventerà più espansiva nel 2017 senza grosse ripercussioni sui tassi di finanziamento dei governi, sarà anche grazie a loro: ai banchieri centrali.

Difatto, le banche centrali sono oggi tra i principali detentori ed acquirenti di titoli governativi sui mercati. Sono dunque loro a “finanziare” - di fatto - le possibili politiche fiscali dei governi. Sono i numeri, calcolati da Goldman Sachs, a parlare

da soli. La Bundesbank acquisterà ogni anno l'85% delle emissioni lorde di titoli di Stato tedeschi, tanto che a fine 2017 arriverà a detenere quasi il 40% dell'intero debito pubblico della Germania. La Banca d'Italia compra ogni anno circa la metà delle emissioni lorde di BTp, arrivando a immagazzinare nel suo bilancio a fine 2017 qualcosa come il 15-17% del totale debito italiano. E la media in Europa sarà di circa il 25% a fine anno. Ma anche negli Stati Uniti, dove il quantitative easing è terminato da anni, la Federal Reserve detiene il 30% del debito pubblico e continua a reinvestire i

fondi incassati dai titoli di Stato in scadenza: acquisterà così nuovi Treasury per circa 200 miliardi di dollari nel 2017 e per circa 400 miliardi nel 2018.

«I continui acquisti di titoli e i continui reinvestimenti da parte delle banche centrali, riducono il rischio di rifinanziamento ed aiutano ad allungare la durata finanziaria dei debiti pubblici. Per di più gli interessi pagati dagli Stati alle banche centrali, per queste grandi porzioni di debito, vengono consolidati», osserva Garzarelli. Proprio in questi giorni è arrivato dagli Usa il dato ufficiale: nel 2016 la Fed ha restituito al Governo Usa 92 miliardi

di dollari di utili realizzati grazie ai titoli di Stato. E se si obietta che questo rimpallo tra banche centrali e Governi rischia di diventare un boomerang in futuro, Garzarelli scuote la testa. «Data la situazione attuale, secondo me è invece positivo».

Il ragionamento dell'economista di Goldman Sachs è lineare. La crisi economico-finanziaria è iniziata un decennio fa a causa di eccessivi debiti privati, caricati soprattutto sulle spalle delle famiglie americane. Scoppiata la crisi, gli Stati sono dovuti intervenire per salvare le banche, trasformando di fatto il debito privato in debito



Francesco Garzarelli

pubblico. «In quegli anni c'è stata una gigantesca socializzazione dei problemi per evitare una recessione ancora più profonda», chiosa Garzarelli. Così oggi ci troviamo un mondo in cui gli Stati hanno debiti enormi, molto maggiori rispetto al periodo pre-crisi.

«Per ridurre questo fardello globale ci sono solo tre strade - osserva Garzarelli -. Servirebbe una forte crescita economica, che però è improbabile in una società matura come la nostra. Oppure servirebbe una elevata inflazione, ma nonostante il rimbalzo attuale dei prezzi il mondo è troppo competitivo per registrare balzi sufficienti. La terza via da percorrere, chiaramente unitamente ad una riduzione dei disavanzi in futuro, sembra essere quella incentrata

su una ristrutturazione del debito pubblico. E questo può avvenire anche all'interno del settore pubblico allargato, cioè con la cooperazione tra Governi e banche centrali. Se queste ultime comprano fette importanti di debiti statali e le mantengono in bilancio sostituendo ogni titolo che scade con un titolo nuovo, di fatto aumentano la durata finanziaria del debito stesso e deprimendo la spesa per interessi».

Ecco perché Garzarelli non considera pericoloso il cortocircuito tra banche centrali e Governi, come altri economisti. Anzi: crede che proprio questo, associato a un ritorno globale dell'inflazione e alla fine dei tassi negativi, contribuirà quest'anno alla ripresa dell'economia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

da investitori esteri. E questo non può essere un vanto: l'Italia è meno appetibile e non residenti che acquistano BTp lo fanno in un'ottica di breve termine, di trading, di opportunità e opportunismo, anche legato alle certezze degli acquisti del QE della Bce che è divenuto uno scudo di protezione sul rischio-Italia e che tornerà utile domani all'apertura dei mercati dopo il declassamento. La ritirata estera dai BTp è un punto di debolezza. E se gli stranieri entrano, lo fanno con la valigia in mano.

Il “mood” sul rischio-Italia sta cambiando, e non in positivo. Come riflette la più recente attività sui rating. Il 2016 doveva essere l'anno della tanto ambita promozione di outlook o di rating: dopo una lunga serie di declassamenti, il rischio-Italia si era stabilizzato (per l'appunto con outlook stabili dalle quattro grandi agenzie). E da lì poteva migliorare. Questo momentum si è perso. Verso fine 2016 l'Italia ha incassato il rating under review di DBRS (agosto) e l'outlook negativo di Fitch (ottobre) e Moody's (dicembre). L'Italia, che fino a venerdì restava appesa all'unicagiolata “A” ora resta appesa alla “BBB-” con outlook stabile di S&P's, la più severa e temuta delle agenzie di rating perché pone l'Italia a un solo gradino di distanza dal mondo dei junk.

Come ha fatto l'Italia a perdere quel momento magico di “quasi promozione”? Non tanto per i problemi arcinoti della debole crescita, bassa produttività, scarsa competitività, eccesso di burocrazia, il divario tra Nord e Sud, la disoccupazione. Il rischio-Italia si è aggravato negli ultimi mesi per i problemi strutturali delle sofferenze bancarie, che continuano ad essere ritenute nocive per l'erogazione di nuovo credito, essenziale per l'economia. Ed è peggiorato perché agli occhi dei mercati e delle agenzie di rating, il Paese si è arenato politicamente, lo scenario politico «ha troppe, troppe incognite», come ha rimarcato Dbirs. L'Italia dà l'impressione di aver smesso di camminare a passo sostenuto nella giusta direzione, che è quella di varare e implementare nel minor tempo possibile un ampio programma di riforme strutturali per rafforzare la crescita. Resta vulnerabile ed esposta agli shock, nonostante lo scudo del QE della Bce: Brexit, Trump, le elezioni in Francia, Germania e Olanda, il M5 al potere, un declassamento di S&P's (che lo minaccia se l'Italia dovesse rinforzare la retromarcia sulle riforme), il terrorismo. Di shock potenziali, ne è pieno il 2017.

Isabella Bufacchi  
isabella.bufacchi@ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Timeline del rating sovrano dell'Italia**

<b>S&amp;P, 11 NOVEMBRE 2016:</b> conferma BBB, outlook stabile
Calendario 2017: 5 maggio, 27 ottobre
<b>MOODY'S, 7 DICEMBRE 2016:</b> conferma Baa2, outlook da stabile a negativo
Calendario 2017: 10 febbraio, 9 giugno, 6 ottobre
<b>FITCH 21 OTTOBRE 2016:</b> conferma BBB+, outlook da stabile a negativo
Calendario 2017: 21 aprile, 20 ottobre
<b>DBRS, 13 GENNAIO 2017:</b> declassa da A- low a BBB-high, outlook stabile
Calendario 2017: 18 marzo, 14 luglio



# Riforma della scuola

## IL BILANCIO COMPLESSIVO

### Le incompiute

Fermo ai box l'arricchimento dell'offerta formativa  
Resta il gap tra Nord e Sud sulla digitalizzazione

### Gli sconti fiscali

Operativi i bonus per le donazioni agli istituti  
e per la frequenza delle «paritarie»

# Assunzioni, alternanza e un po' di merito

Il bilancio del primo anno e mezzo dal varo della legge 107 - Scuola-lavoro per un milione di studenti

## I numeri in Italia e il confronto con l'estero

### IL MERITO

I docenti premiati per merito nell'anno scolastico 2015/2016

**623.820**

La platea dei docenti

**247.782**

Di cui premiati



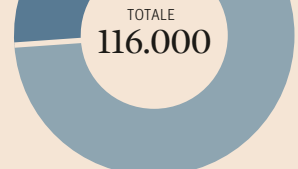
### LE ASSUNZIONI

La composizione delle nuove assunzioni di docenti

Nuove immissioni 30.000

Stabilizzazioni 86.000

TOTALE 116.000

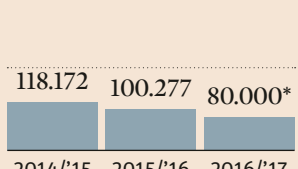


### I SUPPLEMENTI

I docenti precari

118.172 100.277 80.000\*

2014/15 2015/16 2016/17



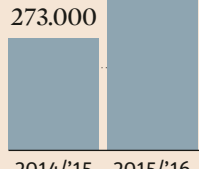
### L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Gli studenti coinvolti in percorsi di alternanza scuola - lavoro

652.640

273.000

2014/15 2015/16



## LA DISOCCUPAZIONE PER TIPO DI ISTRUZIONE

Tasso di disoccupazione dei 25 - 34enni con un'istruzione secondaria superiore o post-secondaria non terziaria come livello più alto conseguito

### Generale

18,3%

ITALIA Media Ocse Media Ue22

### Professionale

15,3%

ITALIA Media Ocse Media Ue22

### I NEET

Percentuale delle persone tra 15 e 29 anni che non lavorano, non studiano o non seguono un percorso di formazione

### Uomini

26,0%

ITALIA Media Ocse Media Ue22

### Donne

28,0%

ITALIA Media Ocse Media Ue22



# Riforma della scuola

L'ATTUAZIONE

Il governo vara otto decreti

I test Invalsi sbarcano in quinta superiore  
Fedeli: «Ora fase di ascolto vero di tutti»

Istruzione professionale

Resta il nodo del riordino degli istituti  
statali in collegamento con i corsi regionali

## Maturità solo con la formazione on the job

Gentiloni torna in Cdm: «Le riforme non si fermano» - Docenti, corso-concorso al posto dell'abilitazione

Claudio Tucci  
ROMA

L'alternanza scuola-lavoro diventa requisito di ammissione all'esame di Maturità, che subirà un nuovo "restyling": dalle attuali tre prove scritte più colloquio, si passerà infatti a due scritti e orale (a saltare sarà la terza prova, il cosiddetto «quizzone»). L'Invalsi sbarca ufficialmente in quinta superiore (non però agli esami, ma in un periodo diverso dell'anno), e testerà le competenze degli studenti in italiano, matematica e, è la novità, inglese. A cambiare sarà anche la formazione iniziale dei docenti, con l'arrivo del «corso-concorso», dopo la laurea (sulla falsariga delle selezioni in magistratura); e, per la prima volta in Italia, debutterà un sistema integrato di educazione e di istruzione per i bambini d'età 0-6, con l'istituzione di un fondo ad hoc da 229 milioni l'anno.

A poche ore dalla scadenza dei 18 mesi, il governo ha acceso ieri il primo semaforo verde ad otto delle nove deleghe contenute nella legge 107 (per la revisione del Testo unico sulla

### IL SOSTEGNO

Più formazione dei docenti e si punta a garantire continuità didattica degli alunni con disabilità con un progetto individuale

scuola, il Dlgs non attuato, sarà previsto un ddl delega specifico e successivo).

I provvedimenti licenziati vanno ora alle commissioni parlamentari competenti e in Conferenza Unificata per il parere: «È stato approvato un pacchetto importante - ha commentato il premier, Paolo Gentiloni, che ha ripreso regolarmente il suo posto in Cdm, dopo i problemi di salute dei giorni scorsi - Le riforme non si fermano». Del resto, i decreti attuativi della Buona Scuola «rappresentano la parte più innovativa e qualificante della legge 107-ha aggiunto l'ancora ministra, Valeria Fedeli (che caparbiamente ha rispolverato i testi dai cassetti del Miur) - In sede referente, ascolteremo tutti i soggetti coinvolti, con l'obiettivo di mettere gli alunni al centro di un progetto che punta a fornire loro un'istruzione e una formazione adeguate agli standard europei».

E in effetti le misure per i ragazzi contenute negli otto Dlgs approvati ieri dall'esecutivo sono realmente "di peso": a cominciare dalla revisione degli esami di Stato. Qui, tuttavia, le novità entreranno in vigore dal 2018 (non ci sarà quindi nessun cambiamento per le prove di quest'anno). La nuova maturità sarà, quindi, composta da due prove scritte nazionali (la prima, che continuerà ad accertare la padronanza della lingua italiana; e la seconda, su discipline caratterizzanti l'indirizzo di studi), e il colloquio orale che verificherà il conseguimento delle competenze raggiunte, la

capacità argomentativa e critica del candidato, e, anche, l'esposizione delle attività svolte in alternanza. L'esito dell'esame di Stato, oggi, è espresso in centesimi: fino a 25 punti per il credito scolastico, fino a 15 per ciascuna delle tre prove scritte, fino a 30 per il colloquio. Da domani (cioè dal 2018) il voto finale resterà in centesimi, ma si darà maggior peso al percorso fatto dal ragazzo nell'ultimo triennio: e così il credito scolastico salirà a 40 punti (e poi, 20 punti per ciascuno scritto e 20 punti per l'orale). Nessuna novità per la commissione. Rimarrà come l'attuale: tre commissari interni, tre esterni e presidente proveniente da un altro istituto.

A cambiare sarà pure l'esame di terza media, che attualmente conta sei scritti più il colloquio. Si passerà a tre scritti (italiano, matematica e lingua straniera) e un colloquio per accertare le competenze trasversali (ridando, in questo modo, più valore al percorso scolastico). Il test Invalsi (la prova nazionale standardizzata) rimarrà in terza media, ma si svolgerà durante un periodo dell'anno diverso dagli esami (come per la Maturità).

Novità in arrivo (dal 2021, come chiesto dal Mef) anche per l'accesso alla cattedra: oggi chi vuole insegnare a medie e superiori deve abilitarsi, dopo la laurea, attraverso il tirocinio formativo attivo (Tfa), che gli consente l'inserimento nella seconda fascia delle graduatorie d'istituto per le supplenze. Poi, per conquistare il ruolo si deve attendere un concorso. Con le nuove regole, dopo l'università si potrà partecipare a un «corso-concorso». Chi lo supererà si inserirà in un percorso di formazione di tre anni, due dei quali fatti anche a scuola (al termine del triennio si viene assunti a tempo indeterminato). È comunque prevista una fase transitoria per chi oggi è già iscritto nelle graduatorie di istituto.

Passando, poi, alle altre deleghe, sul fronte inclusione sociale, si punta a una maggiore formazione dei docenti di sostegno e a garantire continuità didattica, attraverso, pure, l'elaborazione di un progetto educativo individuale per gli alunni con disabilità. Si rafforza, inoltre, il diritto allo studio, prevedendo maggiori borse, esoneri delle tasse e agevolazioni sui libri di testo. Spazio pure alla promozione della cultura umanistica; e a un mini-restyling delle scuole italiane estere (estendendo le novità previste dalla legge 107).

L'ultimo degli otto Dlgs approvati ieri riguarda invece il riordino degli istituti professionali (Ip): qui si punta a innovare l'offerta formativa, rafforzando le materie d'indirizzo e i legami con il territorio. La bozza di provvedimento, però, è poco chiara sul raccordo con i corsi regionali: «Sono sorpresa del varo delle deleghe senza coinvolgimento delle Regioni - ha sottolineato l'assessore lombardo, Valentina Aprea - Vigileremo sull'attuazione del riordino degli Ip».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gentiloni torna in Cdm ieri il presidente del consiglio Paolo Gentiloni è stato dimesso dal Policlinico Gemelli dove nei giorni scorsi aveva subito un intervento alle coronarie. Il premier ha poi presieduto il consiglio dei ministri. Nella foto anche il ministro della Salute Beatrice Lorenzin che si complimenta per la velocissima guarigione



TODS.COM

scolastico svolto localmente viene aumentato nella formazione dei punteggi associati agli esami finali. La classica dialettica tra centralismo ed autonomia può offrire margini di miglioramento agli standard di qualità, permettendo da un lato l'adattamento alle esigenze del contesto socio-economico locali (basti pensare alla individuazione dei contenuti della formazione in alternanza scuola-lavoro), ma dall'altro il mantenimento di controlli sugli standard minimi di formazione ottenuta.

Il secondo segnale importante che si coglie è quello relativo al (ri)disegno delle carriere scolastiche degli insegnanti. Una delle storture più macroscopiche del sistema nazionale di reclutamento degli insegnanti è rappresentato dalla filiera degli insegnanti di sostegno. Trattasi dell'unica componente che è cresciuta numericamente in modo ininterrotto nel corso dell'ultimo decennio, indipendentemente dalla capacità di programmazione ministeriale, in quanto regolata da decisioni di commissioni miste in ambito socio-assistenziale. L'ingresso nella scuola di decine di migliaia di precari come insegnanti di sostegno, poi trasformati gradualmente in insegnanti

### IL SEGNALE POSITIVO

Il riordino dell'istruzione professionale consente di superare il dualismo esistente tra corsi statali e regionali

ordinari, rappresenta un unicum su scala internazionale. Se da un lato questo è motivo di merito nazionale perché riflette la cultura dell'inclusione della scuola, dall'altro l'irrigidimento nella applicazione delle norme ha limitato la capacità delle scuole di innovare localmente nei percorsi di integrazione degli alunni diversamente abili. Almeno sulla carta, si interviene innovando la modalità di progettazione della scuola di percorsi di inclusione, che non richiedano sempre e necessariamente nuovi insegnanti di sostegno. La figura dell'insegnante di sostegno viene ridisegnata come figura specialistica, con un suo percorso formativo codificato, evitando in futuro il ricrearsi di porta di servizio nella professione insegnante. In altro decreto viene rafforzato un principio importante per la programmazione del fabbisogno di insegnanti, ovvero sia che il concorso avvenga prima di avviare la formazione della capacità didattica dei nostri laureati.

Da queste due linee di azione la scuola italiana non può che giovare, intrecciando un miglioramento di standard qualitativi per gli studenti con un rafforzamento ed una specializzazione delle competenze didattiche dei futuri docenti. Come sempre sarà importante monitorare l'evoluzione nel tempo per verificare se queste ottimistiche speranze troveranno riscontro nelle pratiche concrete del quotidiano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Le novità degli otto provvedimenti

DOCENTI	INCLUSIONE SCOLASTICA	ISTITUTI PROFESSIONALI	PRIMA INFANZIA	DIRITTO ALLO STUDIO	CULTURA UMANISTICA	SCUOLE ALL'ESTERO	ESAMI DI STATO
Cambiano modalità e percorsi di accesso all'insegnamento. Il decreto in materia che ha ricevuto ieri il primo via libera in Consiglio dei ministri stabilisce, infatti, che dopo la laurea si parteciperà ad un concorso: chi lo supererà si inserirà in un percorso di formazione di tre anni, due dei quali fatti anche a scuola. Il percorso si concluderà, dopo il terzo anno, con l'assunzione a tempo indeterminato. Il decreto attuativo riguarda il futuro corpo docente, mentre viene prevista una fase transitoria per chi ora è già iscritto nelle graduatorie di istituto	La scuola dovrà elaborare un progetto educativo individuale per garantire l'inclusione scolastica di alunni con disabilità. Il tentativo del decreto attuativo è di determinare i bisogni degli studenti. In quest'ottica gli insegnanti di sostegno dovranno essere più formati e preparati. Tutti i futuri docenti avranno nel loro percorso di formazione iniziale materie che riguardano le metodologie per l'inclusione e ci sarà una specifica formazione anche per il personale della scuola, compresi gli Ata	Si punta a superare la sovrapposizione tra istruzione professionale e istruzione tecnica attraverso il rafforzamento dell'identità dell'istruzione professionale, prevedendo indirizzi di studio riferiti ad ampie aree di attività economiche, e non a singoli mestieri. Altro obiettivo è il superamento anche della sovrapposizione dei percorsi dell'istruzione professionale con quelli di formazione professionale di competenza delle Regioni, prevedendo il raccordo tra l'istruzione professionale e le istituzioni formative in modo stabile e strutturato	Un sistema integrato di educazione e di istruzione dalla nascita fino a 6 anni per garantire ai bambini e alle bambine pari opportunità di educazione, istruzione, cura, relazione e gioco, superando disuguaglianze e barriere territoriali, economiche, etniche e culturali. Verranno estesi i servizi educativi per l'infanzia e della scuola dell'infanzia su tutto il territorio nazionale. In quest'ottica viene creato un Fondo (229 milioni all'anno) per l'attribuzione di risorse agli enti locali	Rivisto il sistema per garantire al diritto allo studio. In primo luogo viene istituita una Conferenza nazionale. Poi dal 2017 sono previsti 10 milioni di euro per l'erogazione di borse di studio a favore degli studenti iscritti agli ultimi due anni delle istituzioni scolastiche secondarie di secondo grado, per l'acquisto di libri di testo, per la mobilità e il trasporto, per l'accesso a beni e servizi di natura culturale. Fra le novità, anche l'esonero totale dalle tasse scolastiche per le studentesse e gli studenti delle quarte e delle quinte della secondaria di secondo grado	Il Miur, l'Istituto nazionale documentazione, innovazione e ricerca educativa (Indire), le istituzioni scolastiche, le Istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica (Afam), gli Istituti tecnici superiori (Its) e gli Istituti di cultura italiana all'estero concorrono a realizzare un sistema coordinato per la progettazione e la promozione della conoscenza delle arti e della loro pratica quale requisito fondamentale del percorso di ciascun grado di istruzione del sistema nazionale di istruzione e formazione	Per le scuole italiane all'estero vengono aggiornati gli ordinamenti per rispondere in maniera flessibile alla realtà socio-economica di ciascuno dei Paesi in cui si opera. Inoltre il decreto attuativo della «Buona scuola» rafforza la missione di promozione della cultura italiana all'estero e il suo coordinamento con le iniziative dell'intero sistema Paese. Un altro capitolo di intervento riguarda, infine, il personale all'estero su cui il provvedimento opera una razionalizzazione delle disposizioni	Novità in vista dagli esami di Stato 2018. Tre scritti e un colloquio saranno le prove previste alla fine della classe terza della secondaria di primo grado. Due prove scritte e un colloquio orale per l'esame del secondo ciclo e lo svolgimento delle attività di alternanza scuola-lavoro diventa requisito di ammissione. Il voto finale resterà in centesimi ma con un maggior peso al percorso nell'ultimo triennio. La prova Invalsi viene introdotta in quinta per italiano, matematica e inglese, ma in un periodo diverso dall'esame



# A 10 anni dalla Grande crisi

## 2008-2017

# INDUSTRY 4.0 PER L'ITALIA LA SFIDA È INVESTIRE

Potenziale industriale ridotto del 19,5%,  
ma la produttività non è collassata

di Paolo Bricco

Il paesaggio industriale europeo è stato colpito dalla grande crisi. Quello italiano è stato disarticolato. Tra il 2007 e il 2016 - secondo le ultime stime di Sergio De Nardis, direttore del settore analisi macroeconomica dell'Ufficio Parlamentare del Bilancio - il potenziale industriale dell'Italia si è ridotto del 19,5%, mentre quello tedesco è aumentato del 6,5 per cento. Anche se l'export ha sfondato il tetto dei 400 miliardi di euro, la produttività generale delle nostre imprese manifatturiere è tornata ai livelli ante 2008 e quella particolare di un preciso segmento dimensionale - tra i 10 e i 250 addetti - ha uno standard di eccellenza, ulteriormente accresciuto - negli anni della grande crisi - rispetto perfino alle aziende tedesche.

### L'impatto strutturale

I calcoli comparati di Nomisma sulla perdita della produzione manifatturiera potenziale dei principali Paesi europei mostrano l'entità del trauma. Dall'inizio della crisi al 2014, il nostro tessuto produttivo si è ridotto del 17,7 per cento. Questa erosione è stata pari a tre volte quella sperimentata dall'intera area euro, la cui struttura produttiva è diminuita del 5,5 per cento. La Germania - con una eccezione motivata dalla maggiore consistenza tecnologica manifatturiera e dalla profonda ristrutturazione avvenuta fra il 2002 e il 2005, dalla leadership sulle politiche economiche dell'Unione europea e dall'influenza sulle politiche monetarie della Bce - ha aumentato - sempre fra 2007 e 2014 - la sua dotazione strutturale del 7,7 per cento. Non è un caso che economie gerarchicamente integrate con la Germania come il Belgio, l'Austria e l'Olanda abbiano visto il loro potenziale manifatturiero aumentare, dall'inizio della grande crisi, rispettivamente del 16,3%, del 7,3% e del 3,2 per cento. Fuori dalla prima cerchia dell'ordine gerarchico industriale tedesco, all'Italia è dunque andata male. Alla Spagna è andata malissimo: fra 2007 e 2014 si è polverizzato quasi un quarto - il 24% - del suo potenziale manifatturiero. Meno duro l'impatto sulla Francia, che ha comunque perso il 10,9% del suo apparato industriale.

### La resilienza

Nonostante questo, nell'eterna capacità adattiva italiana, la produttività media delle imprese manifatturiere, che avrebbe potuto collassare, è invece rimasta stabile passando dai 58 mila euro per addetto del 2008 ai 58 mila euro del 2016. Le esportazioni, che nel 2008 valevano 346 miliardi di euro, supereranno nel 2016 abbondantemente i 400 miliardi di euro. A tenere in piedi l'architettura industriale italiana, sono le imprese fra i 10 e i 250 addetti - fissate a un livello di produttività delle concorrenti tedesche - nel 2008 erano a 108 punti e, adesso, sono a 120 punti. Anche le imprese fra i 20 e i 49 addetti fanno molto bene: sono partite nel 2008 dallo stesso livello di produttività delle loro rivali tedesche e, adesso, le hanno staccate di 5 punti.

Allo stesso tempo, però, il sistema produttivo italiano non è riuscito a risolvere a livello sistemico il paradosso del 20-80: il 20% delle nostre imprese, acuisce delle quasi totalità dell'export, produce l'80% del valore aggiunto. Per sciogliere questo binomio, di per sé invalidante per la polarizzazione eccessiva fra una élite di aziende capaci di muoversi nei mari aperti della glo-

balizzazione e una maggioranza di società spiacciate sul bagnasciuga della domanda interna, una ipotetica chiave strategica è l'Industry 4.0.

### L'ipotesi Industry 4.0

Questa strategia di riqualificazione del capitalismo manifatturiero internazionale - basata nella versione tedesca su un nuovo concetto di fabbrica e nella declinazione americana su una nuova idea di rapporto fra la fabbrica e il mercato - dovrà trovare una specificità italiana, in un Paese come il nostro che è già stato protagonista dei grandi cambiamenti industriali negli anni Settanta (uomini sostituiti dalle macchine), negli anni Ottanta (macchine con macchine) e negli anni Novanta (automazione intensa e prima informatizzazione dei processi).

In linea teorica, Industry 4.0 ha una grande forza propulsiva. In Germania, oltre la metà delle 6 mila imprese manifatturiere con più di 100 milioni di euro di fatturato ha effettuato investimenti - o listaperfezionando - in Industry 4.0. Fra le imprese americane, il 16% delle aziende ha realizzato uno dei tasselli del nuovo mosaico: i big data, l'Internet of things, la robotica collaborativa, l'additive manufacturing (la stampa a 3 dimensioni), la realtà aumentata e la cybersecurity. Negli Stati Uniti l'agenzia preposta a sviluppare questa particolare forma di politica industriale, l'Advanced Manufacturing Partnership 2.0, ha un budget di 2 miliardi di dollari.

Per il nostro Paese, in uno scenario

### TECNOLOGIA E RETI

Le aziende italiane devono trovare una loro strategia, l'intelligenza artificiale potrebbe duplicare la crescita economica in meno di 20 anni

rio di lungo periodo, la versione più radicale dell'Industry 4.0, ossia l'intelligenza artificiale, appare interessante. L'Accenture Institute for High Performance, in collaborazione con Frontier Economics, ha calcolato che, alle attuali condizioni, nel 2035 la crescita dell'economia italiana sarà dell'1 per cento. L'intelligenza artificiale - si legge nel report - potrebbe potenzialmente duplicare la crescita nel 2035. In questo periodo, in Italia il valore aggiunto potrebbe toccare l'1,8 per cento. Quasi il doppio, dunque. Meno, però, del 2,5% della Spagna, del 2,9% della Francia e del 3% della Germania. L'aumento della produttività italiana, da qui al 2035, sarebbe del 12 per cento. Superiore all'1% spagnolo, ma inferiore al 20% francese e al 29% tedesco. «Questa differenza - si legge nel rapporto - trova una sua origine nella diversa capacità che i Paesi hanno di integrare e assorbire le innovazioni tecnologiche».

Su uno scenario di più breve periodo, bisognerà verificare le conseguenze delle misure previste dal Governo Renzi. L'ultima nota del Centro Studi Confindustria ricorda come «super e iper-ammortamenti e finanziamenti agevolati rilanciano gli investimenti delle imprese in beni strumentali e in tecnologie per l'Industry 4.0. Proroga e potenziamento del credito d'imposta sostengono la spesa in R&S. L'utilizzo congiunto di queste misure, varate con la Legge di bilancio 2017, rappresenta una grande opportunità per rinsaldare l'alta propensione a innovare delle imprese italiane. Così da generare un effetto moltiplicatore positivo su tutto il sistema Paese, incrementando produttività e competitività internazionale».

Il punto è però rappresentato dalle forme con cui si realizza questa innovazione. Scrive l'economista Livio Romano, autore della nota: «L'industria italiana ha una elevata propensione a innovare processi e prodotti. Con una forte eterogeneità nelle forme attraverso cui lo sforzo innovativo si traduce, a seconda degli obiettivi strategici perseguiti, dei canali utilizzati per accrescere le conoscenze detenute e delle tipologie d'investimento. In base alle elaborazioni del Csc sui dati Istat, le strategie più complesse, che puntano sugli investimenti sia in R&S sia in nuovi macchinari e attrezzature, sono state appannaggio di una piccola minoranza (il 7,4% delle imprese con più di 10 addetti nel triennio 2010-2012); per le altre imprese (il 38% del totale) l'attività formalizzata di ricerca è stata debole o quasi assente, mentre anche per loro significativo è stato il ricorso al canale dell'acquisto di nuovi macchinari e attrezzature. La metà circa delle imprese monitorate non ha invece avviato attività innovative nel periodo di analisi, una quota purtroppo cresciuta nel corso del triennio 2012-2014 secondo quanto emerso dai dati aggregati pubblicati dall'Istat lo scorso novembre».

Ogni ipotesi di impatto di breve di lungo periodo deve confrontarsi con il principio di realtà, cioè il profilo concreto del paesaggio industriale italiano, messo peraltro sotto pressione dalla grande crisi. Per il Centro Studi Confindustria il percorso d'innovazione prevalente è «il risultato di un processo informale e spesso sporadico di apprendimento, quasi interamente legato al momento del rinnovamento del capitale fisso».

### Il problema investimenti

Come in un meccanismo in cui ogni elemento si incastra con l'altro ecco emergere la centralità - debole - del capitale fisso nel sistema industriale italiano. Due economisti, Stefano Prezioso della Svimex e Renato Panicià dell'Irpet, hanno calcolato la dinamica del suo contributo alla crescita di lungo periodo: quanto il capitale fisso, rinnovato con gli investimenti o consumato con il non rinnovo di essi, abbia contribuito al Pil. Il risultato è impressionante. E ci porta nel cuore della crisi italiana. Nel 2008, il Pil italiano registra un calo dello 0,9%, che nel 2009 diventa dello 5 per cento. In quegli anni, nonostante la dinamica negativa del Pil, lo stock di capitale resta positivo. Nel 2010, il Pil è positivo per l'1 per cento. E già il contributo dello stock di capitale diventa esiguo, quasi fino all'irrelevanza. Nel 2011, ultimo anno in cui il Pil «zero o quasi zero» è comunque positivo, e nel 2012 (a Pil negativo) il contributo si azzerà, dato che lo stock di capitale non cresce più. Dal 2013 al 2014, anni di nuovo «crescita» sotto lo zero, questo contributo diventa negativo, dato che lo stock di capitale viene eroso. Invece, per la Germania sale costantemente. Prendiamo il 2014, quando il Pil tedesco è cresciuto del 1,4 per cento. La metà di questa crescita è dovuta agli investimenti in capitale fisso. In tutti gli anni della grande crisi, i tedeschi non hanno mai desiderato incrementare il loro stock di capitale e la loro dotazione tecnologica.

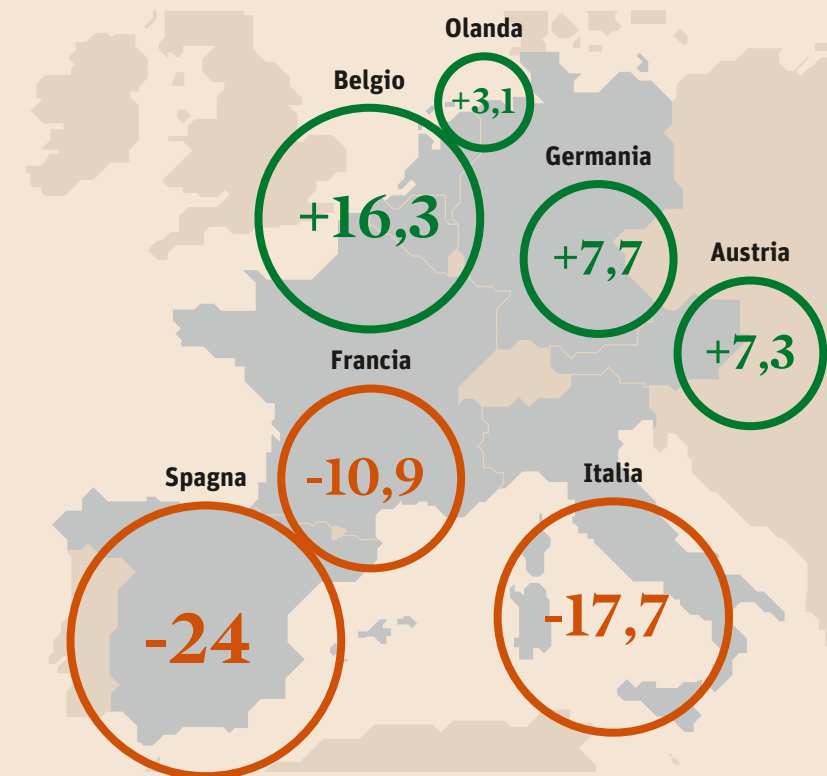
### Finale di partita

La manifattura internazionale sta cambiando pelle. Gli imprenditori italiani, a questo punto, devono tornare a investire nelle loro aziende. Solo così la direzione strategica di Industry 4.0 conferirà davvero più coesione e compattezza a un tessuto produttivo ancora vivo, ma ridotto nelle dimensioni e nelle potenzialità.

### L'impatto dell'innovazione e il gap da colmare

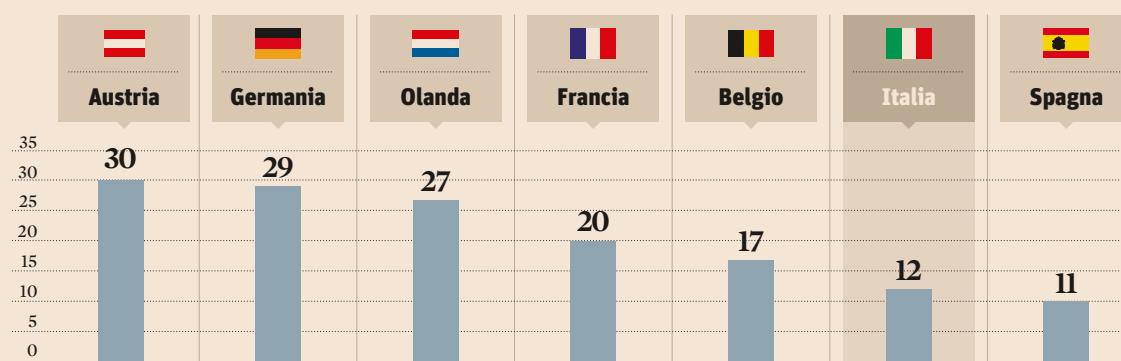
LA PRODUZIONE  
MANIFATTURIERA  
POTENZIALE  
Variazione %  
tra il 2007 e il 2014

Area euro  
-5,5



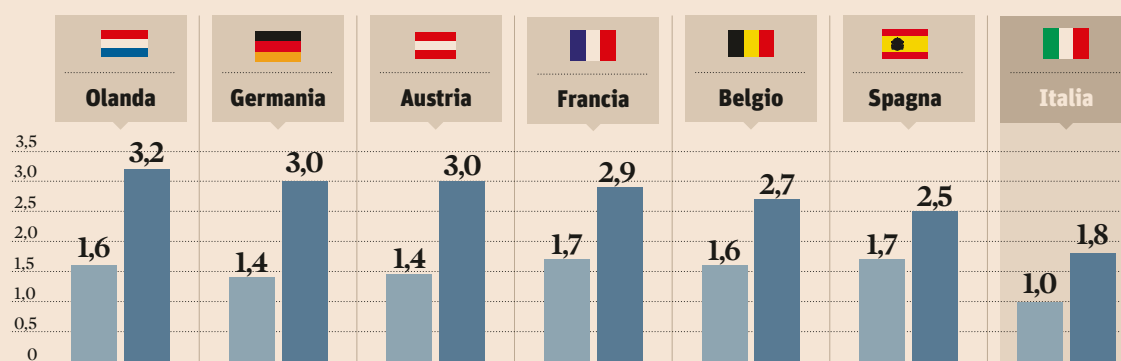
### LA PRODUTTIVITÀ 4.0

Aumento della produttività del lavoro con l'intelligenza artificiale nel 2035 rispetto ai livelli di base



### LA CRESCITA CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Variazione del Pil nel 2035 Scenario di base Scenario con intelligenza artificiale



Fonte: S. De Nardis "Manifattura", Rivista di Politica Economica, luglio 2015; Prezioso, Panicià 2016, Nomisma, Accenture e Frontier Economics

**La svolta nell'industria.** Restano da superare le resistenze di molte medie imprese e non si attenuano i timori per le acquisizioni da parte della Cina

# In Germania il digitale è un'ossessione

Alessandro Merli

FRANCOFORTE. Dal nostro corrispondente

L'espressione "Industrie 4.0" è stata coniata per la prima volta alla Fiera di Hannover del 2011. Nel 2014, il Governo tedesco ne ha fatto uno dei dieci elementi della sua Agenda digitale. Nel 2015 è nata la Piattaforma digitale Industria 4.0. Oggi in Germania, Industria 4.0 è diventata una vera e propria ossessione. Berlino lo vede come lo strumento per assicurare il futuro della manifattura tedesca, che rappresenta il 23% dell'economia, e la sua supremazia sui mercati globali. Il percorso tuttavia procede non senza intoppi, fra la riluttanza di parte del Mittelstand, le imprese di medie dimensioni che costituiscono la spina dorsale dell'industria tedesca, la difficoltà a sviluppare, o a implementare, il personale che le skills giuste per la quarta rivoluzione industriale, e la minaccia cinese, sotto forma di acquisizione di alcune delle punte di diamante dei settori chiave della nuova frontiera.

L'importanza che il Governo annette all'iniziativa strategica per l'industria 4.0 è testimoniata anche dal ruolo che la Germania ricopre quest'anno alla presidenza del G-20, il gruppo delle grandi potenze industriali e delle grandi economie emergenti: la digitalizzazione è uno dei tre temi di fondo, insieme all'aumento delle resilienza dell'economia attraverso le riforme strutturali e al "compact" per l'Africa. Proprio questa settimana, la presidenza del G-20, insieme all'Ocse, ha prodotto un decalogo di raccomandazioni sul tema della trasformazione digitale, dove alcuni degli elementi principali sono l'aumento dell'investimento nelle infrastrutture digitali, lo sviluppo di standard internazionali che consen-

tano l'interoperabilità dell'industria 4.0 e dell'Internet delle cose, il sostegno alle piccole e medie imprese nell'adozione delle tecnologie più sofisticate, anche attraverso un accesso più facile ai finanziamenti.

Ma le iniziative internazionali del Governo tedesco va segnalato anche l'incontro bilaterale di mercoledì prossimo a Berlino fra Germania e Italia, cui parteciperanno i ministri del-

### LE FORZE IN CAMPO

Il Governo tedesco punta sulle infrastrutture mentre il settore privato è pronto a investire 250 miliardi di euro nei prossimi 10 anni

L'industria, i rappresentanti del settore privato, compresi i presidenti delle due Confindustrie, e la cui importanza verrà suggellata dall'intervento dei due capi del Governo. Berlino vede un'affinità fra le strutture manifatturiere dei due Paesi, le più simili tra loro in Europa, che può trarre frutto dalla cooperazione sull'industria del futuro.

Complessivamente, l'investimento pubblico diretto sull'industria 4.0 dovrebbe ammontare a 500 milioni di euro, ma a monte di esso ci sono altri interventi sulla infrastruttura digitale, sulla quale la Germania è in ritardo e che è una delle poche voci di bilancio su cui il rigoroso ministro delle Finanze, Wolfgang Schäuble, ha accettato di allargare i cordoni della borsa. Il Governo ha inoltre creato una serie di gruppi di lavoro su temi specifici come per esempio mobilità e sanità, a cui partecipano l'industria, il sindacato e quel gioiello dell'aricerca applicata che è la re-

te dei centri Fraunhofer. Cento milioni di euro del ministero dell'Economia andranno direttamente alla ricerca e all'innovazione sull'industria 4.0. Lo stesso ministero ha anche creato una task force per venire incontro alle problematiche delle piccole e medie imprese in materia di sicurezza digitale e un'altra è stata creata dal ministero dell'Educazione per finanziare programmi di ricerca nella stessa area.

Non è un caso che alcune delle iniziative del Governo siano focalizzate sulle pmi. Il settore privato è perfettamente consapevole che il mantenimento del primato di molte imprese tedesche a livello mondiale passa dall'adozione dei principi di industria 4.0. L'investimento complessivo nei prossimi 10 anni sarà di 250 miliardi di euro, secondo stime dei consulenti di Bcg, pari all'1,5% del fatturato dell'industria tedesca. I vantaggi, secondo Bcg, sono altrettanto rilevanti: la produttività può aumentare nel settore dell'auto, che resta centrale per la manifattura in Germania, del 6-9%, e di oltre il 10% in altri settori, per esempio la meccanica e le macchine utensili, altri comparti dove la Germania gode di una leadership mondiale. L'occupazione, sempre secondo le stime di Bcg, può crescere del 6%, contraddicendo i timori di chi ritiene che la digitalizzazione dell'industria possa ridurre il numero degli occupati.

Nella prima linea di questa rivoluzione sono schierati però soprattutto i grandi gruppi tedeschi (Siemens per esempio ha creato da tre anni una divisione dedicata alla "fabbrica digitale") e molti dei cosiddetti "campioni nascosti" della manifattura tedesca, imprese di medie dimensioni che tuttavia godono di un soli-

do primato nelle rispettive aree di attività.

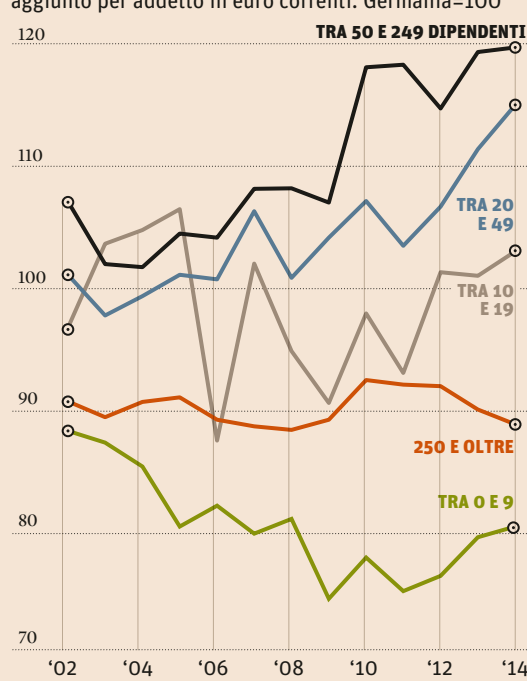
Parte del Mittelstand invece appare in ritardo: 4 imprese su 10, secondo uno studio pubblicato lo scorso anno da McKinsey, non avevano ancora una strategia per l'industria 4.0. Un ritardo che si deve in parte alla riluttanza al cambiamento in alcune di queste imprese a controllo familiare dove i proprietari sono in età avanzata, in parte alla mancanza

di risorse, anche umane. Quest'ultima è un'altra delle grandi incognite sulle quali il Governo sta cercando di intervenire: la mancanza di personale specializzato, e soprattutto di ingegneri, che già affligge le imprese tedesche, rischia di essere aggravata dalle richieste della transizione all'industria 4.0.

Infine, il nodo che è venuto di recente alla ribalta prepotentemente nel dibattito politico in Germania è quello del controllo straniero di alcune delle imprese considerate chiave per favorire la conversione all'industria 4.0. L'industria tedesca è stata infatti oggetto, soprattutto nell'ultimo anno, di numerose acquisizioni da parte cinese, che ha sollevato il timore che molte delle tecnologie essenziali per la quarta rivoluzione industriale possano essere sfruttate da altri, in particolare da Pechino, visto in Germania come un concorrente futuro potenzialmente molto pericoloso. La Cina sembra aver individuato alcuni obiettivi mirati, il più vistoso dei quali è stato il produttore di robot Kuka, acquistato nel 2016 da parte dell'investitore cinese Midea. Dopo le polemiche seguite e questa operazione, e messo sull'avviso da informazioni provenienti dagli Stati Uniti, il Governo ha bloccato l'acquisto del produttore di semiconduttori Aixtron da parte di un altro investitore di Pechino e ha sollecitato l'Unione europea ad adottare regole comuni su questo tipo di operazioni. Nel bloccare l'acquisizione di Aixtron, la Germania ha invocato un interesse strategico e, a quanto pare, non c'è niente che in questo momento Berlino consideri strategico, in materia di politica industriale, quanto "Industrie 4.0".

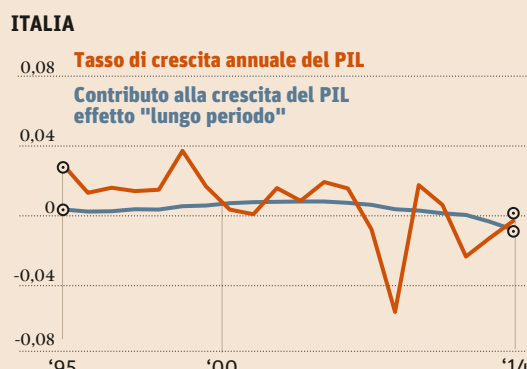
### ITALIA-GERMANIA, CONFRONTO SULLA PRODUTTIVITÀ

Gap di produttività delle imprese manifatturiere italiane rispetto a quelle tedesche. Valore aggiunto per addetto in euro correnti. Germania=100



### GLI INVESTIMENTI E IL PIL

Il contributo di lungo periodo degli investimenti alla crescita. Variazione annua del Pil. Dati in %



### GERMANIA



Il Sole  
**24 ORE.com**

### L'INCHIESTA DEL SOLE

Il mondo è ripartito, l'Italia resta in affanno

Sul sito del Sole 24 Ore sono consultabili le prime due puntate dell'inchiesta lanciata per fare il punto sull'Italia e il mondo a dieci anni dall'esordio della grande crisi. A un ampio quadro introduttivo delle dinamiche economiche e sociopolitiche che hanno influito sui profondi cambiamenti del decennio (in cui il mondo si è mosso a grande velocità e l'Italia, pur senza restare ferma, ha proceduto con troppa lentezza), si affiancano i grafici commentati per fornire un confronto internazionale sugli indicatori chiave: il Pil, gli investimenti, la produttività, la spesa pubblica, il tasso di occupazione, l'inflazione, il valore aggiunto espresso dal settore manifatturiero e il commercio con l'estero.

ilssole24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Competitività.** Per i beni legati a Industria 4.0 gli incentivi possono ripagare in cinque anni fino ai due terzi dell'esborso

# L'anno d'oro per gli investimenti

## Contributi Mise maggiorati e tassi bassi aumentano l'appeal della nuova Sabatini

**Luca Orlando**  
MILANO

«Vediamo, se rientra nella tabella l'investimento si farà. Altrimenti aspettiamo».

Guido Bianchi Albrici è in attesa, come molti imprenditori. Il centro di lavoro che la sua azienda di valvole sta per acquistare, un milione di euro di investimento, potrebbe infatti rientrare nella sfera dei beni 4.0, incentivati con l'iperammortamento al 250%. L'azienda attende il parere finale del fornitore, a cui seguirà la perizia giurata: l'ordine eventuale è subordinato all'esistenza dei requisiti. Scelta comprensibile, considerando la potenza di fuoco dell'incentivo, in grado di abbattere negli anni l'imponibile fiscale, recuperando in cinque anni il 60% dell'esborso effettuato per il bene strumentale (si veda il Sole 24 Ore del 19-10). Per ogni milione di euro investito, in sintesi, per la durata dell'ammortamento il Fisco farà risparmiare all'impresa 600mila euro, di cui 360mila "aggiuntivi" (legati all'iperammortamento) rispetto al recupero standard.

Ma i benefici non si fermano qui, rendendo il 2017 un anno probabilmente irripetibile per chi vuole investire. Per alcune tipologie di investimento, quelle riconducibili all'area di Industria 4.0, la cumulabilità di iperammortamento e Sabatini-bis (ora rifinanziata), crea infatti per le imprese condizioni di convenienza superiori.

Il contributo del Mise, calcolato nella forma standard su un tasso del 2,75% per un finanziamento fino a cinque anni, alla luce delle condizioni di mercato si trasforma infatti per molte imprese in un contributo in conto capitale. A metà 2013, al momento del varo della normativa, i tassi medi di mercato per le imprese in Italia erano pari al 3,34%, quelli per prestiti tra uno e cinque anni oscillavano tra il 4 e il 5,4%, a seconda della taglia del finanziamento. In quel momento, dunque, il contributo statale copriva solo una parte dell'esborso per interessi mentre ora l'asticella da superare è decisamente più bassa: da metà 2013 a oggi il costo medio di un prestito si è infatti più che dimezzato. Oggi un nuovo finanziamento (dati

banca d'Italia, novembre 2016) costa in media l'1,56%, per prestiti tra uno e cinque anni il 2,06% se si tratta di importi inferiori al milione di euro, appena 0,8% se la taglia è superiore al milione.

Dalle statistiche bancarie del 2015 emerge che già allora nel 60% delle pratiche presentate dalle imprese i contributi superavano gli interessi passivi, quota certamente salita lo scorso anno, alla luce dell'ulteriore frenata dei prezzi allo sportello.

Nel caso di prestiti oltre il milione (tasso medio dello 0,8%), in cinque anni l'esborso per interessi per un investimento da un milione è dunque pari a poco più di 22mila euro mentre nello stesso periodo il rimborso in arrivo dal Mise con il contributo standard supera i 77mila euro.

La normativa 2017 prevede però una novità, la maggiorazione del 30% del contributo (fino al massimo del 20% del plafond complessivo messo a disposizione dal Governo) per i beni che rientrano nell'area di Industria 4.0. In questo caso il rimborso Mise, parametrato su un tasso del 3,575%, si attesterebbe in cinque anni a 100.924 euro: una volta dedotti gli interessi pagati alla banca (22mila euro, nella migliore delle ipotesi) si considerate, se il metodo di calcolo è analogo a quello considerato lo schema di calcolo del Mise) significa per l'imprenditore poter contare su 79mila euro di entrate "nette", che di fatto riducono l'esborso per l'investimento.

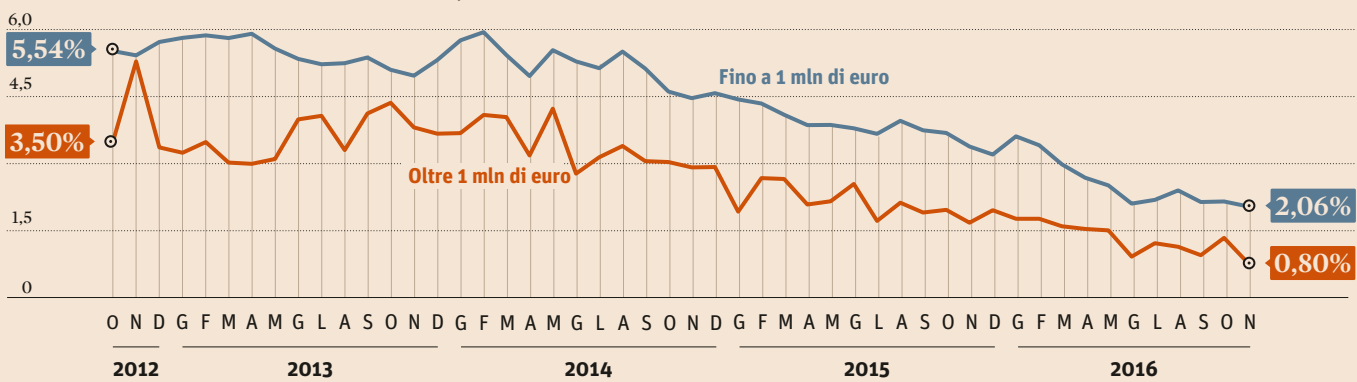
Anche nell'ipotesi (prevalente, ma al momento ancora non del tutto condivisa tra i professionisti) di conteggiare i contributi Mise in "conto impianti", limando così attraverso la riduzione del valore del cespite da ammortizzare i benefici dell'iperammortamento, per le imprese che si indebitano a tassi vantaggiosi (si veda box a fianco) i vantaggi del cumulo sono ancora presenti.

Tra minore Ires, minore Irap ed entrate della Sabatini-bis al netto degli interessi passivi, si può infatti arrivare a "ripagare" in cinque anni fino al 66% dell'investimento. Realizzato, sfruttando la Sabatini, senza ricorrere a risorse proprie.

### Gli indicatori a confronto

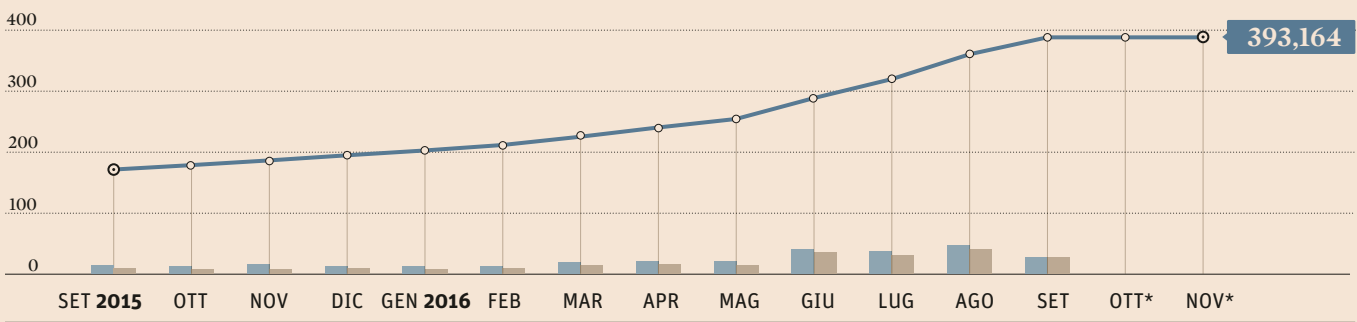
#### TASSI D'INTERESSE ALLE IMPRESE

Per nuovi finanziamenti, società non finanziarie: prestiti con durata tra 1 e 5 anni



#### L'EFFETTO SABATINI: IL CONTRIBUTO MISE

Elaborazione dati al 30 novembre 2016. In mln di euro



(\*) A causa dell'esaurimento delle risorse finanziarie disponibili, con decreto direttoriale del 2/9/16 è stata disposta la chiusura dello sportello. Fonte: Bce; Ministero Sviluppo Economico

**Il caso.** Investimenti e boom di ordini per la lecchese Farina Presse grazie al cumulo delle misure disponibili

## «Così sfruttiamo le agevolazioni»

«Eh sì, in effetti sono dei bei soldi». Da direttore amministrativo, Osvaldo Ratti ha l'obbligo del pragmatismo, i conti alla fine devono in qualche modo tornare.

E per Farina Presse, pmi lecchese della meccanica strumentale, grazie all'utilizzo degli incentivi, i conti tornano senz'altro. In un ideale roadshow per "promuovere" legge Sabatini e iperammortamento l'azienda si conquista un posto in prima fila, rappresentando una sorta di caso ideale, la sintesi che il ministro Calenda vorrebbe volentieri clonare e replicare nell'intero sistema produttivo per innescare un ciclo virtuoso tra investimenti e produzione.

Utilizzando lo scorso anno la Sabatini-bis, Farina Presse ha investito 1,4 milioni di euro per un nuovo magazzino verticale automatico, investimento che ora

rientra nella categoria di Industria 4.0. Finanziamento a cinque anni ottenuto in banca ad un tasso dello 0,8%, ampiamente superato dal contributo Mise fissato a quota 2,75%. «Per noi si tratta di un incasso di oltre 100mila euro in cinque anni», spiega Ratti - «a fronte di interessi passivi largamente inferiori. Bonus a cui lo scorso anno abbiamo aggiunto i benefici del superammortamento al 140%».

Vantaggi ancora superiori per l'azienda ci saranno nel 2017, anno in cui sono pianificati altri investimenti per 300mila euro

#### L'IMPEGNATA

Le commesse aggiuntive arrivano quasi a saturare la produzione 2017, la stessa azienda aumenta gli impegni per nuovi magazzini hi-tech

in magazzini automatici, sfruttando questa volta i bonus 4.0: iperammortamento al 250% e Sabatini "potenziata" con un tasso del 3,57%, oltre il quadruplo del costo dell'indebitamento bancario per l'azienda.

«Abbiamo studiato la normativa», spiega Ratti - «e il cumulo delle due misure crea un beneficio. Anche se per noi i vantaggi maggiori si concretizzano dall'alto delle vendite delle nostre presse». La produzione 2017 è stata in effetti già quasi completamente saturata grazie all'arrivo di due maxi-ordini per sei milioni di euro, presse a caldo per il settore automotive commissionate da clienti italiani propri per sfruttare i benefici della normativa. «Ai clienti abbiamo garantito l'esistenza dei requisiti 4.0 per le nostre presse», spiega Ratti - «e abbiamo consigliato loro di utilizzare congiuntamente Sa-

batini e iperammortamento, anche se l'imputazione dei contributi Mise in conto impianti riduce in parte i vantaggi fiscali. Ma la somma delle due misure, se i tassi bancari per l'azienda sono particolarmente interessanti, è più vantaggiosa del percorso "singolo". L'azienda, nata nel 1932, 43 addetti, ha chiuso il 2016 con ricavi per 17 milioni di euro ma le previsioni per l'anno in corso, grazie agli ordini "4.0", fanno già ipotizzare una crescita a doppia cifra. «Non tutti i clienti sono informati delle opportunità», conclude Ratti - «e se noi stiamo dicendo a tutti di fare in fretta a decidere. Un altro ordine sta arrivando in questi giorni, tra poco avremo saturato l'interproduzione annua. Certo, sarebbe una bella idea estendere la misura anche per i prossimi anni».

**L. Or.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Commercio.** Meeting bilaterale a Pechino con Scalfarotto e Zhong Shan

## Presenza italiana più forte in Cina

**Rita Fatiguso**

PECHINO. Dal nostro corrispondente

Fare squadra in Cina. Si consolida il metodo Yanqi Lake, lanciato un anno e mezzo fa in qualità di tool privilegiato per fare sistema e promuovere le relazioni bilaterali coordinato dall'ambasciata guidata da Ettore Sequi con il supporto di Ice e Camera di commercio.

Un centinaio tra manager, imprenditori, accademici, esperti si sono dati convegno nel weekend nella località alle porte della capitale che due anni fa ha ospitato l'Apec. Una due giorni dedicata allo scambio di esperienze e all'individuazione di problemi e soluzioni collegati alla presenza in Cina.

È il terzo raduno di questo tipo, quello più strutturato, e tanto è bastato a farne ormai una prassi consolidata, questa volta rafforzata dalla compresenza del presidente dell'Ice Michele

Scannavini e del sottosegretario del ministero dello Sviluppo economico Ivan Scalfarotto.

Unticket che in una manciata di mesi è tornato in Cina ripetutamente, almeno quattro volte, il sottosegretario al suo arrivo a Pechino ha incontrato il suo omologo cinese Zhong Shan, gran negoziatore a Bruxelles sulle questioni tariffarie, ma anche viceministro cinese con expertise nei rapporti con l'Italia. La persona giusta con cui riprendere il filo delle questioni pendenti, dalle possibili opportunità di collaborazione alla rimozione degli ostacoli per l'accesso al mercato, incluso il no-

#### IL FOCUS

Si rafforza il metodo Yanqi Lake per fare sistema e promuovere le relazioni commerciali. In Cina 20 milioni per la promozione

do IP e quello delle dogane. Di fatto la Cina è ora al centro della pianificazione promozionale Ice-Mise con risorse quadruplicate, circa 20 milioni di euro da destinare a iniziative promozionali tra beni di consumo e altri filoni ben individuati.

Yanqi lake servirà anche a orientare la bussola in un mercato che riserva grandi opportunità a condizione di pianificare con attenzione gli interventi. La Cina è al top anche degli investimenti in Italia, almeno una decina di miliardi, oltre 270 partecipazioni societarie, il che è utile a creare un circuito virtuoso. Gli squilibri nella bilancia commerciale si sono ridotti lievemente, ma è cambiato o sta cambiando tutto il contesto generale in cui le aziende operano.

Che la Cina sia ormai una priorità politica lo dimostra la visita pianificata a fine febbraio del presidente Sergio Mattarel-

la, e il business forum Italia-Cina, dopo il round romano dell'anno scorso, si svolgerà in contemporanea all'arrivo del capo dello Stato. In Cina questo tipo di scambi è essenziale per mantenere vive le relazioni e garantire risultati concreti.

In questo momento c'è molta carne al fuoco, ci sono tante nozioni da scambiare, dal piano made in China 2015 con il quale Pechino cerca di cambiare pelle ottimizzando la struttura produttiva a industria 4.0, insomma una sessione formativa dietro l'altra di cui le stesse imprese sono state protagoniste. Senza una squadra coesa, senza un metodo come questo la Cina - con tutte le sue difficoltà - risulterebbe depotenziata quanto a efficace meta di internazionalizzazione delle imprese. Il clima per gli affari è, infatti, sempre più competitivo, aggiornarsi è un utile atto dovuto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Inchieste.** Il passo dopo le dimissioni

## Fondazione Fiera Milano: stop ai politici nel Cda

MILANO

Non più politici ai vertici di Fiera Milano. Dopo le dimissioni di venerdì del cda della principale società ferdistica italiana a seguito dell'inchiesta sulle infiltrazioni criminali nei subappalti degli allestimenti di Expo (e il conseguente rischio di commissariamento da parte del tribunale), il consiglio direttivo dell'azionista di maggioranza, Fondazione Fiera Milano, ieri ha dato le sue indicazioni per le nuove nomine di fine marzo.

Ufficialmente la Fondazione «ha conferito il mandato al presidente Gorno Tempini di attivare le procedure per la composizione di una nuova lista, in discontinuità con il passato». Ma più che di discontinuità, dietro le quinte, si parla proprio di nomi non più di diretta emanazione politica ma di manager dalle competenze

riconosciute.

Finora sono stati molti i politici che si sono avvicendati nel cda, composto da 9 membri. Lo stesso ad Corrado Peraboni è stato parlamentare della Lega Nord. Proprio lui ha rimesso le deleghe ma non si è ancora dimesso dall'incarico di dirigente della società. Si parla di una trattativa in corso per la buonoscuia (che secondo indiscrezioni potrebbe aggirarsi intorno al milione di euro).

Intanto si prosegue con l'amministrazione ordinaria fino all'assemblea di aprile, quando verranno nominati i nuovi consiglieri. E martedì il tribunale per le misure preventive deciderà se commissariare o meno la società, anche se probabilmente le dimissioni hanno scongiurato il rischio.

**S. Mo.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**MICROCOSMI** LE TRACCE E I SOGGETTI

\*\*\*

## Il 2017 anno di svolta tra lavoro ibrido e coesione sociale

di Aldo Bonomi

Ma come quest'anno l'inizio coincide con la sensazione di salto d'epoca. Sia lo sguardo dall'alto dei poteri geopolitici, Trump, Putin, la Cina, l'Europa..., che inoltrandosi nella turbolenza dei mercati, globalizzazione selettiva, geoeconomia, finanza... per arrivare alla vita quotidiana, alla civiltà materiale di Braudel, con la microfisica dei poteri e ciò che resta tra economia e politica. Gli analisti dell'ipermodernità che avanza ci dicono che in mezzo c'è la "rete". Che interconnette poteri, mercati e vita quotidiana con la sua verità e post-verità, con i suoi algoritmi selettivi, capace di turbare le elezioni americane o di risolvere la crisi post democratica con movimenti di partecipazione dal basso.

Raccontando territori evitiamo le parole chiave di tanti comportamenti collettivi mi pare "sommerso", nella sua discontinuità di fine secolo: da sommerso ascendente a sommerso carsico. Dove riappare il tema del rendersi invisibili ai poteri, ai mercati, alle tasse. E non mi riferisco solo alla questione dei tanti precipitati nel sommerso della povertà o dell'assenza casa, a cui dà visibilità la voce calda del Papa o il gelo di questi giorni... Mi riferisco alle lunghe derive economiche del sommerso ascendente che hanno innervato il fare impresa: distretti, le filiere e le piattaforme produttive del nostro capitalismo.

Ragionare di sommerso ascendente o di sommerso carsico, in parte, dà risposte all'interrogativo "che fine ha fatto il capitalismo italiano" che Beppe Bertasi pone nel suo libro analizzando le grandi imprese e le politiche pubbliche. Raccontare il sommerso ascendente dai tardi anni '60 al nuovo secolo sembra, nel piccolo, una epopea da far west. Contadini che nella migrazione interna si fanno operaio massa, operaia specializzata che dal sottoscalo emergono facendo capannoni e disegnando consindacati aree industriali che fanno distretto, cooperative di consumo e di lavoro che diventano grandi gruppi della distribuzione o della produzione, la piccola borghesia si fa ceto medio come colse l'analisi di Syllós Labini. Dal mutualismo di prossimità del familismo ci si rende visibili per prendere l'ascensore del welfare, molto all'italiana, in un mix di pensioni, famiglia e statualità. Si mette al lavoro la famiglia, si risparmia, si investe nella casa di proprietà, oltre che nel capannone e poi nei buoni postali, nelle banche locali, partecipando con il vestito da festa alle assemblee in cui si pesano azioni e Bot. Si emerge, si diventa popolo dei Bot, si diventa oborto collo contribuenti se si vuole essere capitalismo molecolare e ceto medio legittimato. Alimentando così torrenti di composizione sociale nel fiume del fare società ed economia... Il fare grande sindacato e rappresentanza di impresa dalla Confindustria al commercio e all'artigianato: la società di mezzo. Riuscendo a rendere visibile il nuovo torrente problematico delle migrazioni che, nel tardo 900, emerge con la figura del lavoratore immigrato nelle fabbriche e con le badanti nelle case.

Questa voglia collettiva di essere visibili nel fare economia e società non è più. Per molti non ha significato l'inclusione nella nuova epoca della globalizzazione selettiva. Migliaia di imprese hanno chiuso i battenti, milioni di posti di lavoro sono andati persi, molti sono tornati nel sottoscalo nell'economia informale. So bene che chi ha superato la selezione oggi ragiona di industria 4.0, cui tutti

guardiamo con speranza. Ma basta interpellare le rappresentanze per capire il loro essere spaccate nell'accompagnare la competizione dei primi e nel rincorrere la disperazione degli ultimi. Vale anche per il sindacato, che firma accordi innovativi con le medie imprese e pochi grandi gruppi sul welfare aziendale e sulla formazione al "lavoro ibrido" fatto di manualità, informatica e robotica, mentre in basso si ritrova i voucher e i Cobas di quelli che non vogliono diventare invisibili. E per il mondo della cooperazione, ipervisibile in alto con grandi gruppi assicurativi in basso con false cooperative dei lavoratori ai margini della logistica e a volte, tristemente, speculando sui profughi.

Così si è scomposto e ricomposto l'operaio massa. Si svuota l'invito dei ceti medi con cui si è rotto il contratto non scritto che rendeva visibile le vite della piccola borghesia. Per pochi verso l'alto, e li chiamiamo manager, per molti verso il basso con l'incertezza per figli... L'università non basta più, servono i master e chi può li manda all'estero per avere futuro, molti se li ritrovano in casa sperando

#### IL MUTAMENTO

Non c'è più la voglia di essere visibili nel fare economia. Ci si rende invisibili ai poteri, ai mercati, alle tasse

non diventino neet. Le azioni delle banche e i Bot non sono più, quando non sono scomparse le banche stesse con le loro assemblee di popolo... La borsa poi...

Rimanere la casa o le case, quando non si sono svendute per evitare il fallimento dell'impresa. Ed è così che ci si "aerizza" facendosi affittuari per studenti e turisti di prime e seconde case che, nella loro visibilità, sono diventate un costo. Si "uberizzano" i lavoratori autonomi di prima generazione che fanno il salto al lavoro autonomo di terza generazione, quello della gig economy dei lavoretti offerti in rete dai padroni degli algoritmi. Quando non ci si ritrova a lavorare per start up che organizzano il lavoro domestico a domicilio o la consegna di cibi pronti. Ed è con la rete, il suo essere contemporaneamente ruota della fortuna e ruota del criceto, che si confrontano i giovani nel loro esodo verso un altro tipo di paesi e di opportunità. In quella che il grande Bauman definiva la lotta di classe per apparire. Raccontiamo spesso le storie di successo all'estero dei nostri giovani, così come delle start up che arrivano in borsa o sono acquisite dai padroni delle reti o di makers che rivitalizzano la fabbrica diffusa. Ma i tanti smanettoni al lavoro sono spesso invisibili e sommersi, sono partite l'iva a basso reddito. Anche la composizione sociale dei migranti è cambiata. Oggi definiamo profughi e pertanto di loro è questione di rimanere sommersi per andare altrove o evitare il rimpatrio. È una composizione sociale del disincanto, minoritaria nella società dell'apparire, che alimenta incertezza nel futuro che si fa rancore dei sommersi verso i salvati. Così la società dell'incertezza alimenta il populismo. Lo si svuota con un lavoro sociale di lunga lena, di rappresentanza e di politica di ricostruzione della coesione sociale. Ricordandoci che senza coesione non si fa società, né si ricostruisce tessuto economico per competere nel mercato.

bonomi@gaaster.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## STILI&amp;TENDENZE

## In breve

**HOGAN**  
Tra sportswear  
e sartorialità

La sneaker Urban Climber di Hogan è realizzata in vitello spazzolato, dal gusto artigianale, e substrato in neoprene. L'allacciatura è sottolineata dai caratteristici occhietti in metallo e grossi lacci, anche a contrasto o sporcati dal gusto vintage. Colori caldi e freddi si mescolano: accanto alle classiche tonalità invernali troviamo nuance come il blu inchiostro e il mogano.

**CHURCH'S**  
Derby ispirata  
al mondo del golf

Ispirato al mondo del golf, il modello Swing è una derby che coniuga un approccio sportivo all'eleganza inglese di Church's, brand del gruppo Prada. La suola in dainite a tasselli richiama i chiodi delle calzature da golf. In vitello spazzolato è disponibile nelle varianti colore cognac, nero, ebano e bordeaux.

**BROOKS BROTHERS**  
La riscoperta  
della natura in città

La collezione Red Fleece di Brooks Brothers si ispira alla natura in città. I colori includono tonalità di grigi metallici, blu e verdi abbinati al bordeaux e al rosso. Gli smanicati trapuntati vengono presentati sia sotto le giacche sportive sia sopra i maglioni.

**CESARE PACIOTTI**  
Stivaletto nero  
ricamato a mano

Grafici e colorati disegni etnici in perline, ricamati a mano, sui Dakota Boot di Cesare Paciotti caratterizzano il classico stivaletto in camoscio nero rendendolo unico e sartoriale.

## MODA 24

**IN PASSERELLA**  
La moda uomo  
sfila a Milano

Ermenegildo Zegna ha aperto venerdì le sfilate di Milano moda uomo che si chiuderanno il 17 gennaio con Giorgio Armani. In passerella, le proposte maschili per l'autunno-inverno 2017-18. Le gallery delle sfilate e le «Instagram stories».

www.moda24.ilssole24ore.com

**Milano/giorno 1.** Le evoluzioni di stile, lente ed efficaci, sono ancora più evidenti nelle collezioni maschili

# Emporio elegante e decostruito Dolce&Gabbana tecno-barocco

Diesel Black Gold urbano e marziale, da Versace piumini e cappotti over

**Angelo Flaccavento**

La moda sembra mutare di continuo. Eppure, secondo il vecchio adagio, più cambia più è la stessa cosa. L'assunto è particolarmente evidente nell'abbigliamento maschile, e non è affatto detto che sia un male, perché le evoluzioni lente sono le più efficaci. È di questa opinione Giorgio Armani, che ieri ha aperto la compatta kermesse milanese della moda uomo con la sfilata della linea **Emporio Armani**. Mentre tutto cambia, con gli interni del teatrino

**IL DEBUTTO**

Prima prova «psichedelica» per Francesco Riso che riallinea l'uomo Marni, Antonio Marras emoziona alla sua mostra in Triennale

in beton brut di via Bergognone che guadagnano una benvenuta e ariosa leggerezza, Armani rinuncia allo sforzo di acciappare l'essenza inafferrabile del cool contemporaneo - cosa sarà, poi, è proprio il caso di chiedersi - per tornare a far Armani. Ovvero, lavora su una idea di sobria normalità che svuota, scava e ridefinisce a colpi di decostruzione gentile. Scelta felice che ribadisce, se fosse il caso, la contemporaneità durevole di una idea del ben vestire che davvero non ha tempo. «Io sono io e non posso essere altro - dichiara Armani, raggiante in backstage alla fine della sfilata - Dovremmo liberarci dall'idea che la moda ma-

schile cambi ogni sei mesi: lascerei questa urgenza alle donne. Preferisco piuttosto una moda maschile che duri, perché corrisponde alla verità dei fatti. Mi piace inoltre lavorare su quel che l'uomo può o non può indossare. Non ho mai amato le stravaganze inutili, e questo vale oggi più che mai». La collezione è un concentrato di understatement armaniano: è sobria, con un deciso twist sportivo che fa la differenza. Il mix di silhouette che ricordano gli anni Trenta americani - giacche piccole, pantaloni ampi - cappotti estremi e accessori selvaggi funziona, e Emporio ritrova personalità.

Per **Dolce & Gabbana** l'understatement non è mai stato nemmeno un'opzione: grazie al cielo, va detto, perché la varietà delle voci è un riflesso della mascolinità contemporanea, esplosa, in frantumi e in flusso costante. La collezione è un clash tecno-barocco di marsine, galloni, opulenze fiabesche e laissez-faire da digital generation. Se gli abiti sono l'usuale trionfo esibizionista di decori compiaciuti e forme che ridisegnano ed esaltano il corpo, a far la differenza questa volta è il cast di digital influencer e figli di. Tutti belli e tutti giovanissimi, ma soprattutto, tutti accompagnati da consistenti numeri di follower sui social media. Perché tanto, poi, la partita si gioca tutta lì: nel mondo virtuale che si cementa l'appeal di un marchio, a suon di testimonial bardati in abiti che ipnotizzano la retina. Il commercio segue.

A proposito di ipnosi, è a dir poco psichedelico il debutto di Fran-



Emporio Armani. Twist sportivo

cesco Riso alla direzione creativa di **Marni**: un'overdose di primitivismo cartoon, nerd anni Settanta e sciamanesimo festaiolo. Come prima prova lo show fila dritto: Riso riallinea l'uomo Marni, in passato fragile e decisamente sobrio, all'eccentricità della donna. Certo, l'imprinting pradesco è evidente - nella messa in scena ancor più che nelle felici contraddizioni di stili e colori - ma del resto la signora Miuccia è il nume tutelare dei fuoriclasse della nuova generazione, senza dire che proprio per lei Riso ha lavorato.

È inaspettatamente sobrio, ma sempre decisamente superomistico, il maschio di **Donatella Versace**: porta grandi cappotti, piumini sovradimensionati e abiti dalle spalle importanti, ma si nasconde dietro il ciuffo stirato sugli occhi, come un emo un po' timido. L'alternanza di personalità, in passerella, è vorticoso, specchio delle inclinazioni insieme tribali e individualiste dell'uomo contemporaneo, sempre indeciso su come rappresentarsi nel teatrino del vivere sociale.

Da **Diesel Black Gold** lo spirito è urbano e marziale, ma le durezze abituali lasciano spazio a una asciutta poesia fatta di forme a kimono e volumi generosi. È tattile e caotico, in fine, il mondo di **Antonio Marras**, che alla sfilata preferisce una presentazione piena di pathos - e di texture - all'interno della sua mostra allestita in triennale. La modalità confonde, ma emoziona.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**BILANCI**Per Armani  
ricavi 2016  
in calo del 5%

«Il 2016 è stato un anno complesso: lo abbiamo chiuso con fatturato in flessione del 5%, ma con tanti soldi in banca. Il 2017? Non credo sventoleremo bandiera a festa, ma puntiamo a mantenere le posizioni». È realista Giorgio Armani, interpellato a margine della sfilata Emporio Armani sull'andamento economico del suo gruppo che aveva chiuso il 2015 con ricavi consolidati a 2,6 miliardi di euro e liquidità a 640 milioni. L'imprenditore e stilista ammette che per la ripresa «ci vorranno un paio d'anni. Nella moda sta cambiando tutto e noi che lavoriamo nel settore abbiamo mantenuto per anni posizioni che andavano invece riviste». E aggiunge: «Oggi bisogna stare più attenti anche perché la clientela ha un'ampia scelta di prodotti di moda, soprattutto in termini di prezzo». La trasformazione, secondo Armani oggi inevitabile, abbraccia più settori, tra cui la distribuzione: «Bisogna rinunciare ai negozi mausoleo per privilegiare format innovativi, dove i giovani vadano volentieri».

Ma.Cas.

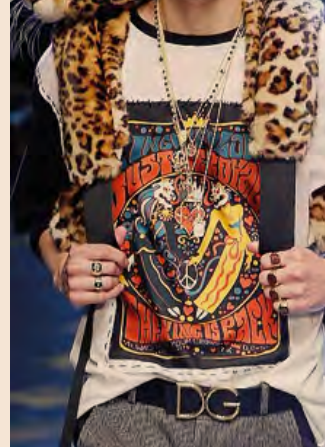
© RIPRODUZIONE RISERVATA



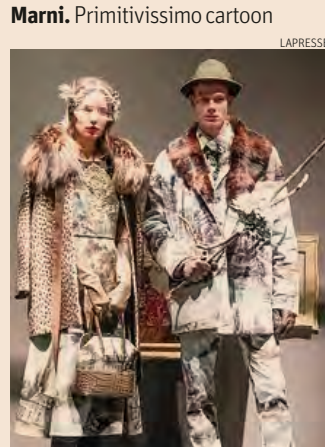
Diesel Black Gold. Forme a kimono



Marni. Primitivissimo cartoon



Dolce & Gabbana. Opulenze fiabesche



Antonio Marras. Pathos e texture



Versace. Piumini sovradimensionati e abiti dalle spalle importanti

**Tendenze.** Gli esempi di Brunello Cucinelli e Kition

## Showroom e negozi sempre più «casa»

**Giulia Crivelli**

Vorrà pur dir qualcosa se gli showroom di due marchi come Brunello Cucinelli e Kition assomigliano sempre di più ad accoglienti abitazioni private. Luoghi che sembrano voler incoraggiare amichevoli chiacchiere, prima ancora di lunghe liste di ordini o accordi commerciali. Lo stesso vale per i negozi diretti o imminenti aperture e anche in questo Cucinelli e Kition sono ottimi esempi di una tendenza: stupire può essere una buona strategia di marketing, ma per assicurarsi il successo nel medio-lungo periodo è molto meglio affascinare, facendo sentire i clienti che entrano in showroom o in negozio parte di un progetto. O addirittura, di una famiglia.

«Nel 2017 apriremo solo due nuovi negozi, a Miami e New York - racconta Marco Pirone, vicepresidente di Kition con la responsabilità allo sviluppo retail -. Ma tutti gli altri verranno leggermente cambiati, rivedendo layout e in alcuni casi l'arredamento, cercando inoltre di ricavare più spazio per le collezioni donna, che stanno crescendo molto velocemente». Nel 2016 il fatturato di Kition è salito del 3% a 116 milioni e Antonio De Matteis si ritiene soddisfatto, vista l'incertezza globale. «Sono ottimi-

sta perché vedo che anche i clienti più giovani da noi vengono per giacche e abiti e imparano a riconoscere gli altri clienti Kition dalla qualità dei dettagli».

Anche Brunello Cucinelli ribadisce la sua fiducia nella capacità delle nuove generazioni di riconoscere, apprezzare e dare il giusto valore alla qualità di materiali e lavorazioni, oltre che allo stile: «Non saremo mai tutti uguali, ma i giovani che sentono affinità elettive con il nostro brand sono tanti - spiega l'imprenditore -. Credo che l'idea di un lusso lento, che ha bisogno di tempo per essere creato e poi studiato e capito, ben si sposi con l'esigenza di rallentare i nostri ritmi di vita in generale. Amo la tecnologia, ma vorrei che diventassimo artigiani umanisti del web e non schiavi dei nostri device. Dobbiamo riscoprire il piacere di spegnere i cellulari e osservare, parlare, discutere». Il nuovo negozio Cucinelli di via Mont Napoleone, nel quadrilatero della moda, verrà inaugurato a breve e sarà il più simile a una casa dell'intero network. «Vorrei che persino la prima visita sembrasse un ritorno a casa, oltre che un'occasione di shopping», conclude Cucinelli, da pragmatico sognatore quale è.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Kition. Tessuti «natural stretch»



Cucinelli. Sartorialità sportiva

PARTECIPA AL GRANDE CONCORSO  
**VINCI IL GRANDE CINEMA**

CI SIAMO  
PREPARATI  
PER VENT'ANNI.  
ANCHE LORO.

**INDEPENDENCE DAY**  
RIGENERAZIONE

IN BLU-RAY™ E DVD

Vai su **www.ilssole24ore.com** fino al 22 gennaio

**In palio**  
il Blu-ray 4K Ultra HD™ del film

**INDEPENDENCE DAY**  
RIGENERAZIONE

**musement**

Inoltre potrai partecipare  
all'**estrazione finale** per un emozionante  
**volo in mongolfiera con Musement!**

Il concorso si svolgerà dal 12 al 22 gennaio 2017. Estrazione finale entro il 12 maggio 2017. Montepremi complessivo euro 757,90 + IVA ove dovuta. Regolamento completo su [www.ilssole24ore.com/concorso-cinema](http://www.ilssole24ore.com/concorso-cinema)

Puoi partecipare fino al 22 gennaio su [www.ilssole24ore.com/concorso-cinema](http://www.ilssole24ore.com/concorso-cinema)

**Il Sole 24 ORE**

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Aumenta il giornale**  
Scarica la app NòvaAJ, inquadra l'immagine con il logo dell'app. Scarica il contenuto, leggi e condividi

n. 572 | Domenica 15 gennaio 2017

F Archeologia | Dibattiti | Originale-copia

# Ricostruzione culturale

A Palmira la possibilità di ridare forma a quanto distrutto crea polemiche: la tecnologia può riempire un vuoto. Come in passato

di Maria Teresa Grassi

Il sito archeologico di Palmira è stato oggetto, negli ultimi due anni, di una attenzione mediatica eccezionale. Le (brutte) notizie delle distruzioni di monumenti, dell'assassinio di Khaled al-As'ad, degli eccidi di massa, amplificate e diffuse in maniera capillare grazie alla tecnologia di cui oggi disponiamo, hanno dato a Palmira il suo triste momento di maggior fama.

Alcune immagini sono diventate virali, ad esempio quella dell'Arco Monumentale abbattuto, sullo sfondo di una fotografia che mostra com'era, oppure quella del cumulo di rovine del tempio di Bel, sovrastate dal portale d'ingresso, l'unico elemento non distrutto dall'esplosivo. Da subito, sotto la spinta emotiva di queste drammatiche vicende, si è acceso un ampio dibattito sul futuro di Palmira e dei suoi monumenti, incentrato in particolare sulla ricostruzione del tempio di Bel, ritenuta opportuna o doverosa e comunque attuabile con le tecniche 3D.

Lasciare tutto così com'è ora o riportare lo stato del monumento quale era nel 2015? La questione non è meramente archeologica e neppure solo tecnologica, ma è anche politica ed etica, in quanto la risposta avrà un forte significato contro l'ignoranza, l'inciviltà, la barbarie. Per questo, forse, l'ipotesi della ricostruzione ha avuto una così ampia eco nella pubblica opinione ed è piaciuta l'idea di ricostruire, di riempire un vuoto, di ridare volume ai monumenti distrutti. Un segno concreto contro il nulla della controparte.

D'altro canto, anche i cumuli di rovine so-

no significanti, tenuto conto che, di nuovo con il supporto della tecnologia, i visitatori potranno comunque ancora "vedere" e addirittura "entrare" nel tempio di Bel. Per la realtà virtuale oggi bastano uno smartphone e una scatola di cartone.

Casi celebri di ricostruzione integrale di monumenti distrutti sono quello di Dresda, rasa al suolo dai bombardamenti del 1945, oppure quello del Palazzo dei Granduchi di Vilnius, ripristinato da qualche anno, in quanto simbolo della memoria storica della Lituania. Non meno impressionante, ma di segno opposto, è l'assenza delle grandi statue del Buddha nella valle di Bamiyan, in Afghanistan, distrutte nel 2001.

A Palmira molti monumenti sono stati restaurati, integrati o ricostruiti nel corso del Novecento. Soprattutto a partire dagli anni Sessanta, gli archeologi siriani si sono impegnati in questa grande opera di tutela e valorizzazione del sito, finalizzata allo sviluppo del turismo e dell'economia dell'oasi. Uno dei protagonisti di quella stagione è stato Khaled al-As'ad, direttore del sito e del Museo di Palmira dal 1963 al 2003, e quanto successo abbiano avuto le ricostruzioni è testimoniato, ad esempio, dal Tetrapilo, uno dei monumenti più ammirati e fotografati di Palmira.

Al contrario del tempio di Bel, il Tetrapilo non era sopravvissuto alle ingiurie del tempo: posto al centro di una piazza sul percorso della Grande Via Colonnata, del monumento restavano i basamenti e qualche elemento architettonico, come documentato dalle foto di inizio '900. Delle sedici colonne che ora ammiriamo, soltanto una è antica, le altre quindici sono in cemento moderno. Anche questo genere di operazione, in cui le poche parti originali sono state pesantemente integrate da molte parti ricostruite, è stata oggetto di molte critiche in passato, ma, senza di essa, quanti sarebbero riusciti a vedere l'imponenza di questo monumento e a comprenderne il valore nel tessuto urbano?

E quanti ricordano che i cavalli di bronzo della basilica di S. Marco a Venezia sono stati sostituiti da copie, ormai da qualche decen-

nio? È una copia anche la statua equestre di Marco Aurelio sulla piazza del Campidoglio a Roma, anch'essa ricoverata in museo, e molti oggetti, esposti in mostre temporanee, sono copie perfette di originali fragili o preziosi, che non si spostano quasi più dai musei dove sono conservati. Tra i tanti esempi, c'è uno recente: nella bella mostra "Made in Roma", ai Mercati Traianei che si chiude oggi, sono state esposte le copie dei preziosi oggetti d'argento che costituiscono il tesoro dell'Esquilino, del British Museum di Londra. Assolutamente indistinguibili dagli originali, ma anche questo è un difetto, per i puristi.

La ricostruzione del tempio di Bel e degli altri monumenti distrutti non riguarda però soltanto il dibattito originale/copia, come già detto, il valore del santuario di Bel, il "Signore", è enorme: qui sono state messe in luce le più antiche tracce dell'insediamento, risalenti al II millennio a.C.; qui era il luogo dell'identità palmirena; qui è stato costruito nel 32 d. C., all'epoca dell'imperatore Tiberio, il tempio, in forme occidentalizzanti; qui, a partire dal IX-X sec. d. C., è sorto il villaggio in cui la popolazione ha vissuto fino agli anni Trenta del secolo scorso, trasformando il tempio pagano in moschea (era stato anche chiesa cristiana) e salvandolo. Tutto questo rimarrà nella memoria storica, perché il santuario di Bel non è fatto solo di pietra.

L'enorme fascino di Palmira, inoltre, non risiede soltanto nei monumenti che ne hanno fatto una metropoli dell'Oriente romano tra I e III sec. d. C., ma anche nello straordinario paesaggio dell'oasi, incastonata tra le montagne rocciose dell'arida steppa desertica.

Quale sarà il suo futuro, saranno i siriani, e in particolare le autorità preposte alla tutela del patrimonio culturale, a deciderlo, potendo indubbiamente contare su un'ampia collaborazione internazionale. Palmira continuerà ad essere bellissima, sempre e comunque. Malgrado la follia degli uomini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA  
Università degli Studi di Milano - Direttore della Missione archeologica italo-siriana di Palmira Pal.M.A.I.S.

**Startup**  
**L'innovazione prolifera (ma fatica)**  
In Italia dominano le iniziative per valorizzare il patrimonio artistico. Mancano però modelli di business  
di Alberto Magnani

**Stampa 3D**  
**Distruzioni da prevenire**  
Italiani all'avanguardia nelle tecniche di riproduzione. Ma la duplicazione adesso punta a salvaguardare  
di Paola Guidi

**Realtà virtuale**  
**L'emozione dell'esplorazione**  
L'immersività permette nuove sensazioni: ora si va oltre con sciami e robot sottomarini intelligenti  
di Paola Guidi

Crossroads

## LAVORO FUTURO, DIBATTITO DA FARE

di Luca De Biase



Mentre si gli elettori italiani riflettono sui quesiti referendari per emendare, eventualmente, le recenti riforme del mercato del lavoro, il significato stesso di "lavoro" cambia. E la società si trova a fronteggiare le conseguenze, immaginate e reali, di epocali cambiamenti tecnologici, geopolitici, ambientali, costruiti e sviluppati nell'era industriale: strumenti adatti a un contesto nel quale c'era una chiara differenza tra tempo del lavoro e tempo libero, tra formazione ed esercizio della professione, tra ricerca e tecnologia. Nell'epoca della conoscenza, il valore si concentra sull'immateriale - ricerca, design, informazione, organizzazione, immagine - mentre i prodotti materiali, ne sono, per così dire, i mezzi di trasporto e comunicazione: sicché l'occupazione di chi genera quel valore coinvolge il cervello, la cultura, le relazioni sociali, il gusto, il rapporto con l'ambiente e la visione del futuro; se la generazione di valore è nella conoscenza di chi lo produce, il lavoro è l'espressione di sé ed è difficile distinguerlo da ciò che non è lavoro. Per chi genera valore così, l'ozio intellettualmente creativo è il tempo occupato per la professione fanno parte della stessa sostanza. Per gli occupati nella produzione di beni materiali, il rischio è che la concorrenza delle macchine diventi sempre più difficile da battere. Ma se queste ipotesi sono realistiche, la società si prepara a gestire il futuro in modo inadeguato: ricerca, educazione, qualità della vita, dovrebbero essere i primi ambiti di investimento; la misurazione del successo dovrebbe essere diversa dal Pil; la tradizione dovrebbe essere parte integrante del processo innovativo. Questa settimana, sarà discusso, a Roma, lo studio "Lavoro 2025" voluto dai parlamentari M5S e realizzato col metodo Delphi dal sociologo Domenico De Masi (chi scrive ha dato un contributo). Ma è necessario che il dibattito in materia si allarghi drasticamente. In nome del problema più grande: quel 30% di giovani che hanno terminato gli studi ma non hanno trovato lavoro. Sofferenza reale e simbolo di un futuro incomprensibile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

nòva<sup>24</sup>

DIRETTORE RESPONSABILE  
Roberto Napolitano

REDAZIONE  
Luca De Biase (caporedattore), Pierangelo Soldavini (vicecaporedattore), Alessia Maccaferri (capeservizio), Francesca Cerati (vicecapeservizio), Luca Tremolada (coordinatore Nòva24tech online), Antonio Larizza

UFFICIO GRAFICO  
Cristiana Acquati, Clara Mennella, Antonio Missieri

DIGITAL DESIGN  
Laura Cattaneo

NÒVA AJ  
powered by Seac02

F Informazione | Documenti | Parla il calligrafo Ewan Clayton

## «Riscriviamo il digitale»

«Il valore della scrittura manuale? Personalizza e abilita l'apprendimento»

di Pierangelo Soldavini

A dodici anni Ewan Clayton non scriveva bene, tanto da essere rimandato nella classe precedente per la sua pessima calligrafia. Ma da quel fallimento è nata una passione ancora più grande: «Vivevo a Ditchling, piccolo villaggio del Sussex che aveva una grande tradizione di artisti del lettering, tra cui Edward Johnston, il creatore dei caratteri della metropolitana di Londra». Il 60 enne Clayton ha costruito un'intera carriera sulla calligrafia: «La scrittura manuale non è fatta solo di razionalità, è un'attività che coinvolge il corpo intero come sistema di percezione e di apprendimento, espressione di una relazione strettissima con il modo di sentire e di avere emozioni». Perché è un'attività che ha diverse funzioni: «Permette di trascrivere e copiare, ma è anche un comportamento umano che integra informazioni e luoghi in un quadro coerente». Da sempre, fin dall'antica Roma, ha funzionato utilizzando tecnologie differenti che hanno saputo convivere. Anche oggi abbiamo bisogno di tutte le tecniche. Lo sa bene Clayton che alla storia della scrittura ha dedicato un intero libro, "Il filo d'oro" (pubblicato in Italia da Bollati Boringhieri).

Per questo è un falso problema quello della contrapposizione con il digitale: «C'è un intero ecosistema dell'informazione che si muove da una tecnologia all'altra e la scrittura è una di quelle che ci permette di attraversarlo», afferma ai margini di un convegno dell'Associazione Calligrafica Italiana a



Amanuense digitale. Il calligrafo Ewan Clayton, autore di "Il filo d'oro"

Milano, dedicato al futuro della scrittura. Anzi, paradossalmente il digitale sta ridando una nuova vita alla scrittura manuale, che «non è fatta solo di carta e inchiostro, può essere anche digitale. E sarà sempre più così - afferma Clayton -. Non è un mistero che i colossi dell'hi-tech stiano facendo ricerche approfondite su questo aspetto. Man mano che i computer si miniaturizzano e diventano ubiqui, la tastiera è destinata a sparire e l'interazione sarà manuale, adatta anche a scrivere su qualsiasi superficie». D'altra parte ci sono ricerche in ambito neuropsicologico che indicano come la scrittura a mano favorisca un apprendimento più argomentativo, non fatto solo di nomi e fatti, e più duraturo nel tempo.

Nella scia della riscoperta della manualità e del making che accompagna la diffusione del digitale, emerge anche l'esigenza di superare la standardizzazione imposta dal computer: la scrittura diventerà un fattore di personalizzazione. «Già lo stanno scoprendo le aziende, che recuperano il corsivo nella sue varie forme come elemento distintivo del lo-

ro modo di raccontarsi nell'ambito non solo di un semplice brand ma di un'immagine completa, di cura e di relazione personale con il cliente». Tanto più in un paese come l'Italia, culla del corsivo e della creatività.

Laureato in psicologia e storia medievale, Clayton ha fatto esperienza anche da vero amanuense: dopo essere guarito da un tumore, a 28 anni ha deciso di coronare un suo sogno di bambino diventando monaco nell'abbazia benedettina di Worth, sempre nel Sussex. «Non sapevano che era calligrafo, quando lo scoprirono mi misero a lavorare sui documenti - ricorda - sono stati tre anni straordinari, in cui ho sviluppato il senso della ricerca di fronte al dubbio e all'incertezza».

Dopo tre anni, decise che quell'esperienza era esaurita e si ritrovò proiettato in pochi mesi nella Silicon Valley, nel mitico Xerox Parc. Dopo anni di ricerca, la Xerox delle fotocopiatrici aveva creato un laboratorio per reinventarsi come "document company": «Eravamo tanti: psicologo, antropologo, designer, storico dell'economia e del linguaggio, linguista, computer scientist, esperto di intelligenza artificiale, oltre al calligrafo - tutti insieme per capire cosa è un documento, per ripensare questi oggetti sociali e comprendere quali tecnologie usare per portarli nel futuro».

La conclusione? «Il documento non è composto solo dall'informazione che vi è contenuta, ma è un manufatto, un oggetto in cui si integra anche tutto quello che succede attorno. Quindi se lo digitalizziamo si eliminano tutte le azioni e le connessioni che sono rappresentate dentro: spesso è questo il motivo per cui i processi di digitalizzazione, perdendo per strada queste informazioni, rischiano di complicare le cose e di aumentare le inefficienze». Non è un caso che anche nei luoghi più tecnologici, accanto al computer fioriscano post-it o appunti. Rigorosamente a mano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# HOMO SAPIENS

Le nuove storie dell'evoluzione umana

In mostra

**30-09-16**  
**26-02-17**

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

INFO E PREVEDITA  
02 545917  
WWW.MUDEC.IT

In collaborazione con:

Con il sostegno di:

Sponsor Tecnici:

Cartografia:

Con il supporto di:

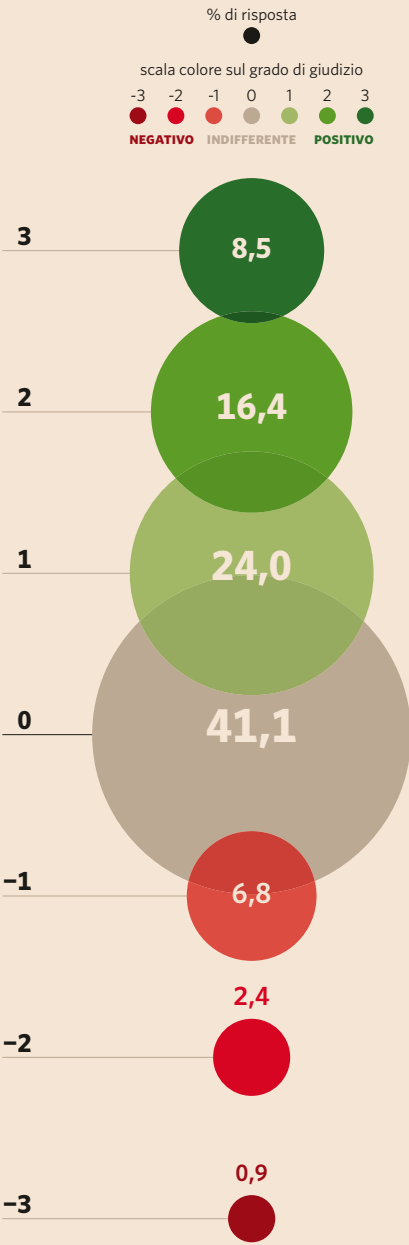


## Pensare il robot per la salute

Una ricerca condotta tra i cittadini dell'Unione europea ha indagato i sentimenti della popolazione nei confronti dell'avanzata delle applicazioni robotiche, non solo in ambiti industriali ma anche nella sfera della riproduzione sociale (sanità, lavori domestici, cura di anziani, bambini e disabili)

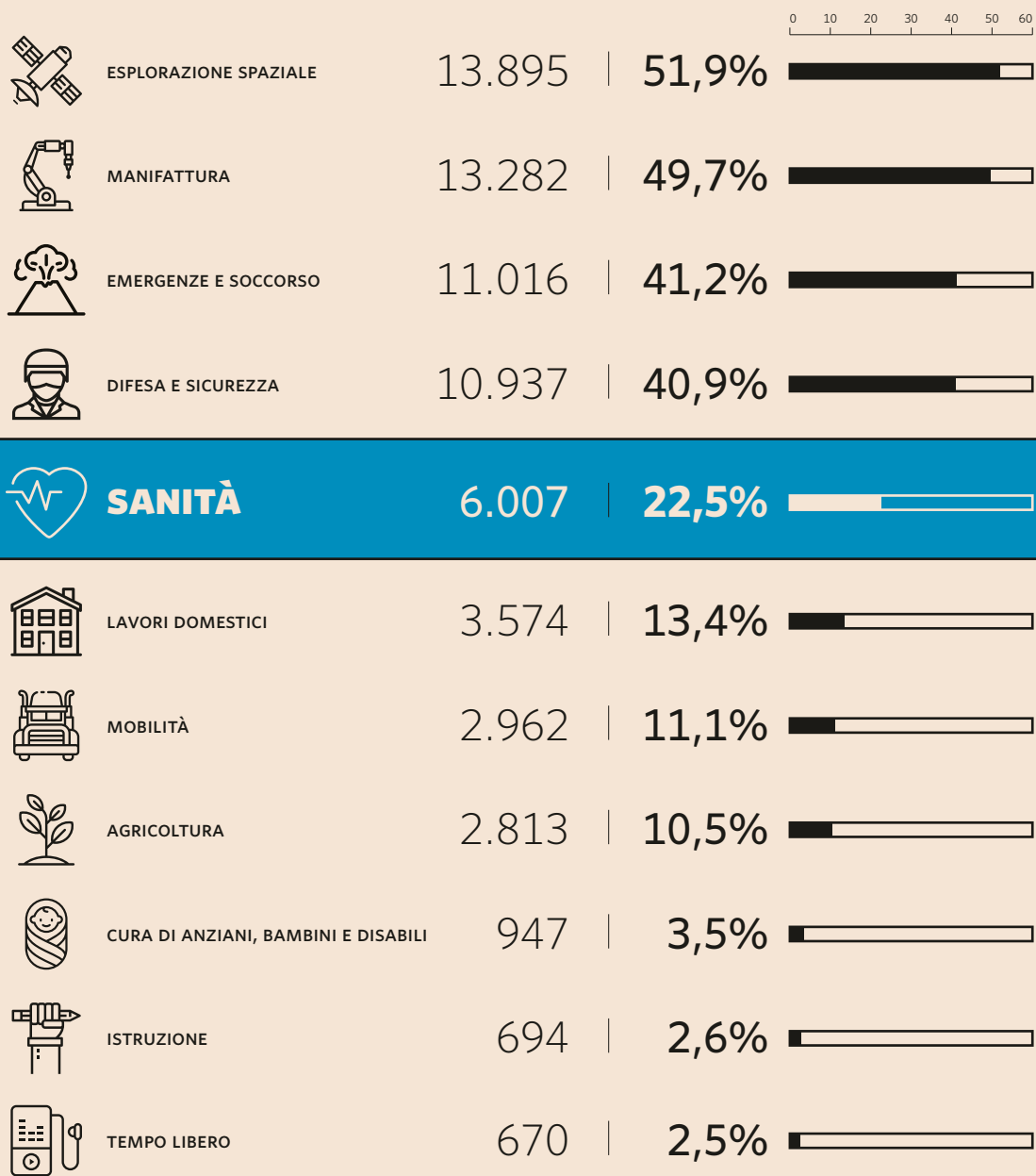
### GIUDIZIO GENERALE SUI ROBOT

Sondaggio a risposta singola



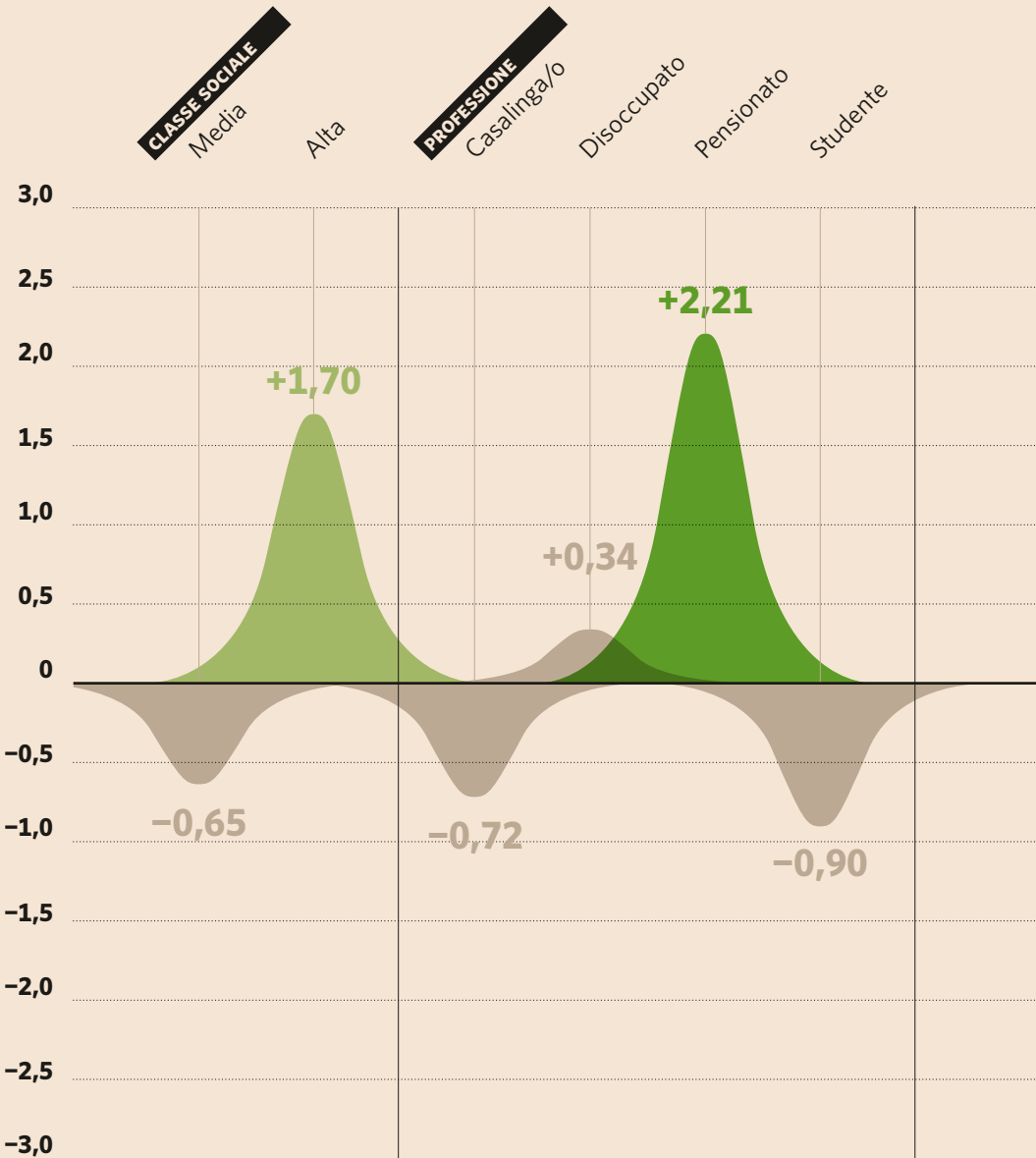
### DOVE VORRESTI INCONTRARE UN ROBOT?

Gli ambiti dove la popolazione vorrebbe che l'utilizzo dei robot diventasse una priorità. Il settore sanitario è al quinto posto



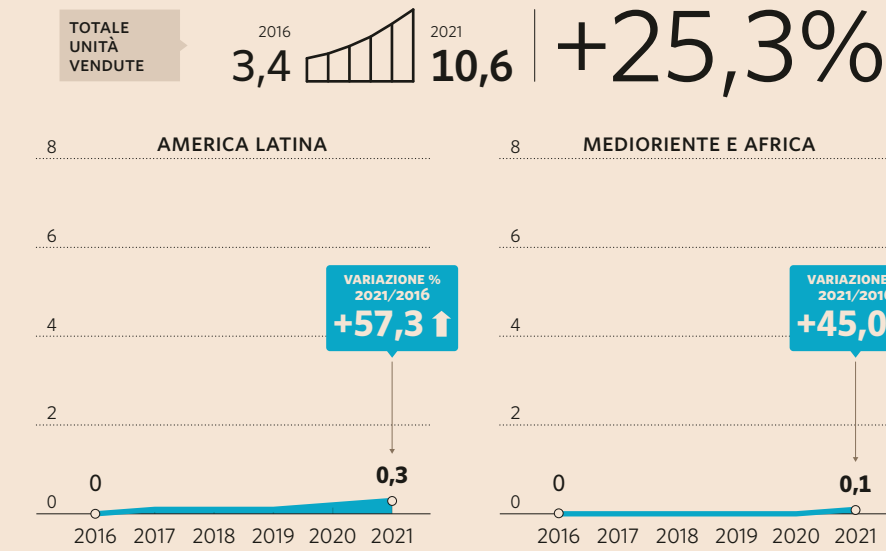
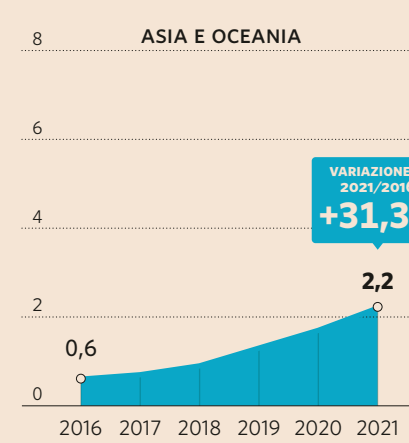
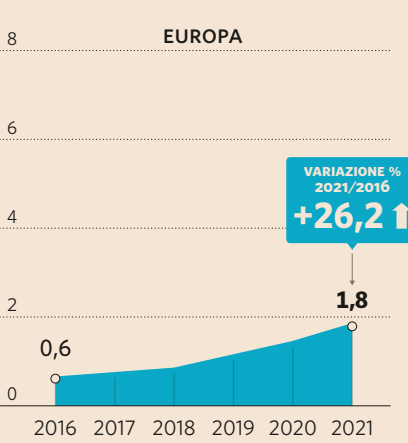
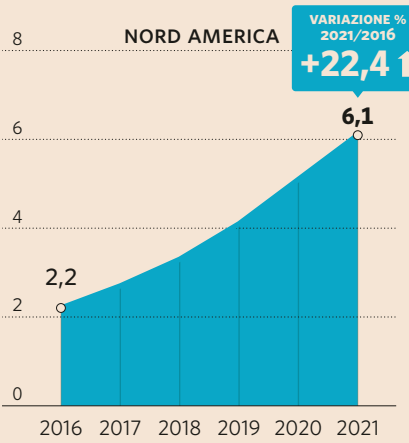
### COME GIUDICHI I ROBOT PER LA SANITÀ?

La ricerca mostra anche come cambia, tra le fasce di popolazione, l'atteggiamento nei confronti dei robot sociali per le attività di cura della salute. L'indice positivo indica una posizione favorevole, l'indice negativo un atteggiamento sfavorevole.



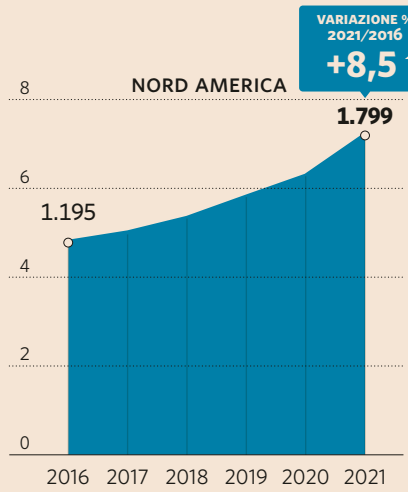
### ROBOT SANITARI: IL TREND DELLE VENDITE

Numero di unità vendute. Dati in migliaia



### ROBOT SANITARI: IL GIRO D'AFFARI

Fatturato. Dati in miliardi di dollari



Robotica | Tecnologie sanitarie | I trend

# Il robot entra in ospedale. Con cura

Applicazioni robotiche per curare e trasformare l'umano: come evolverà un settore oggi di nicchia, ma in ottima salute

di Riccardo Oldani

■ Nel multiforme mondo della robotica una particolare categoria di nuove macchine sembra indirizzata verso una rapida conquista del mercato, quella delle macchine per la salute e la sua cura: robot chirurgici, protesi robotiche, automi per la riabilitazione, sistemi per l'assistenza agli anziani, dispositivi per semplificare la vita a chi ha problemi di mobilità o non è autosufficiente, macchine automatiche per la pulizia o la logistica degli ospedali. Oggi, nella vasta categoria dei robot di servizio, quelli cioè pensati per lavorare fianco a fianco con l'uomo nelle case o nei luoghi di lavoro, i robot per la salute sono ancora una sparuta pattuglia. Saranno poco meno di 40 mila quelli in azione nel mondo entro il 2030, secondo gli analisti di Tractica (per i trend suddivisi per macro-aree si veda l'infografica). Oggi, secondo i dati della International Federation of Robotics (Ifr), l'associazione che raccoglie i maggiori produttori mondiali, rappresentano appena il 3% di tutti i robot di servizio consegnati nel 2015. Eppure, in valore costituiscono il 35% del mercato; con alcuni tipi, soprattutto i robot chirurgici e per la diagnostica, che raggiungono costi molto elevati, vicini a 1 milione di euro l'uno. Un settore che fa gola, dunque, uno dei pochi che promettono alle giovani aziende del settore di rientrare rapidamente dei grandi investimenti necessari al loro avvio. Anche se ora stanno comprendendo i dispositivi per la salute accessibili a tutti, per

uso personale, indossabili, da utilizzare a casa o anche in piccole cliniche o studi privati, come quelli di fisioterapia. Sempre secondo la Ifr, la robotica medica sarà quella a crescere maggiormente in volume, con vendite previste per 7,2 miliardi di dollari entro il 2019. Sembra, insomma, che il lungo lavoro di ricerca stia sfociando finalmente in prodotti commerciali con un preciso mercato di riferimento. Una fase in cui anche realtà italiane si dimostrano particolarmente dinamiche. Del resto la nostra ricerca nel settore è sempre stata una tra le più avanzate e creative. Vede un'importante partecipazione italiana, per esempio, la prima protesi di mano e braccio bidirezionale, cioè in grado di restituire al paziente non soltanto la capacità di controllare i movimenti di una mano artificiale, ma anche il senso del tatto attraverso speciali polpastrelli sensibili e connessioni in materiali biocompatibili che si innestano nelle terminazioni nervose. Frutto di un progetto internazionale che ha visto come capofila la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, è stata impiantata in via sperimentale e temporanea per la prima volta su un paziente nel 2014. Una sperimentazione condotta su un nuovo paziente nel 2016 ha consentito per la prima volta a un amputato di riconoscere attraverso un dito artificiale la texture di una superficie ruvida. E ora si sta lavorando anche per ridare ai pazienti la capacità di percepire il caldo e il freddo. Il braccio della Scuola Sant'Anna è un progetto molto complesso, ancora lontano da un prodotto commerciale, ma ha avuto il merito di indicare una strada ambiziosa nel campo delle protesi robotiche, che ha spinto anche altri centri di ricerca a sviluppare nuove soluzioni, accendendo una vivace concorrenza. Lo scorso luglio il Darpa, il Dipartimento della difesa degli Usa, ha presentato Luke, una protesi di braccio high-tech pensata per i soldati americani mutilati. L'Istituto italiano di tecnologia coltiva una collaborazione ormai matura con l'Inail, che ha portato allo sviluppo di protesi innovati-

ve e al tempo stesso particolarmente curate sotto l'aspetto estetico. Sono quelle usate, per esempio, da campioni del nostro sport paralimpici come Bebe Vio o Alex Zanardi. Funzionano captando sulla pelle i segnali elettrici prodotti dalla contrazione dei muscoli sani, che vengono poi tradotti nel movimento di apertura e chiusura della mano. Questi segnali, detti Emg, cioè elettromiografici, sono anche alla base di un nuovo progetto sviluppato da un altro centro dell'Istituto italiano di tecnologia a Torino, l'Shr, centro per la robotica spaziale umana aperto in collaborazione con il Polito. Partito con l'obiettivo di mettere a punto un guanto per astronauti si è trasformato nel tempo fino a portare a un sensore indossabile pensato per certificare il lavoro dei fisioterapisti e battezzato More, acronimo di Movement Recognition (www.morecognition.com). In ambito chirurgico sta prendendo sempre più piede l'impiego di sistemi robotici che assistono gli specialisti in operazioni ad altissima precisione. Per il loro costo ancora si dibatte sul reale vantaggio economico nel loro utilizzo, ma dal punto di vista del chirurgo rappresentano un indubbio vantaggio: lo affaticano meno e gli consentono di prolungare la propria vita operativa anche oltre età in cui normalmente subentrerebbero problemi legati al tremore della mano. Le operazioni assistite da robot stanno crescendo il numero in tutto il mondo, anche per creare casistiche e definire protocolli clinici economicamente sostenibili. Si sta lavorando anche per ridurre il più possibile l'impatto sul paziente. Il sistema più usato nel mondo, il Da Vinci, attualmente richiede di praticare quattro piccole incisioni nel paziente per introdurre gli strumenti operatori e la telecamera, ma si sta lavorando a una soluzione che consentirà di praticare una sola apertura di meno di 2 cm. Mentre compaiono anche robot chirurgici estremamente specializzati, come l'Artas, pensato esclusivamente per i trapianti di capelli.



**Riabilitazione**  
**Esoscheletri rieducati**  
di Riccardo Oldani



**Servizi**  
**L'assistente che non c'è**  
di Riccardo Oldani

Dai carrelli che possono muoversi autonomamente nell'ospedale in base a un programma prestabilito o seguendo un addetto, al caschetto e alla tuta per neonati che comunicano agli operatori i parametri desiderati: la robotica dei servizi entra in corsia



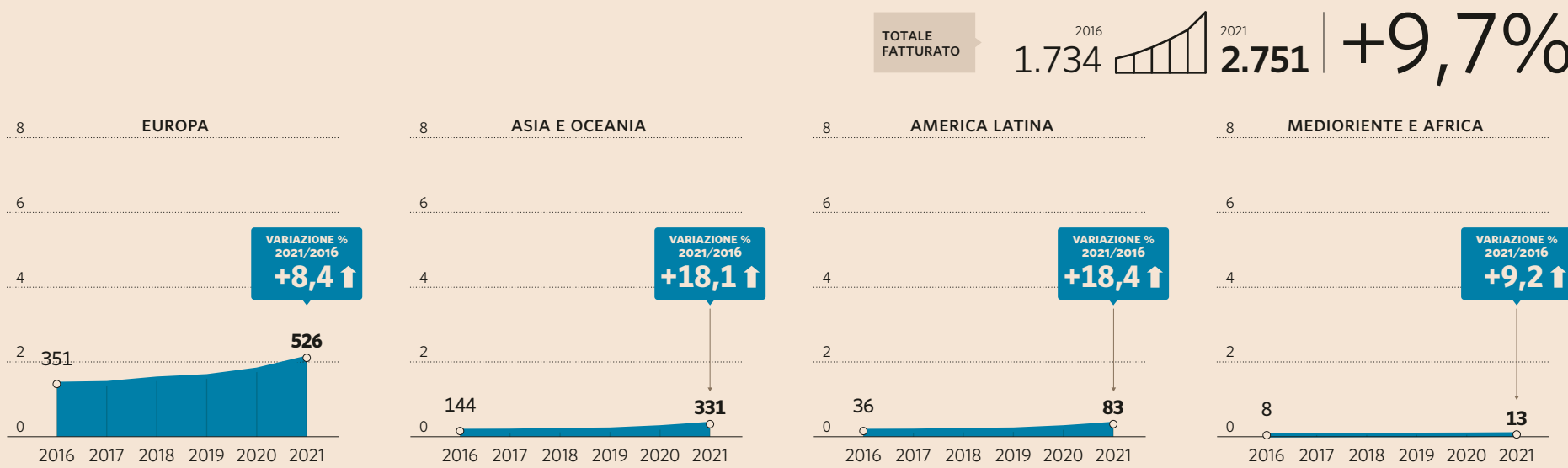
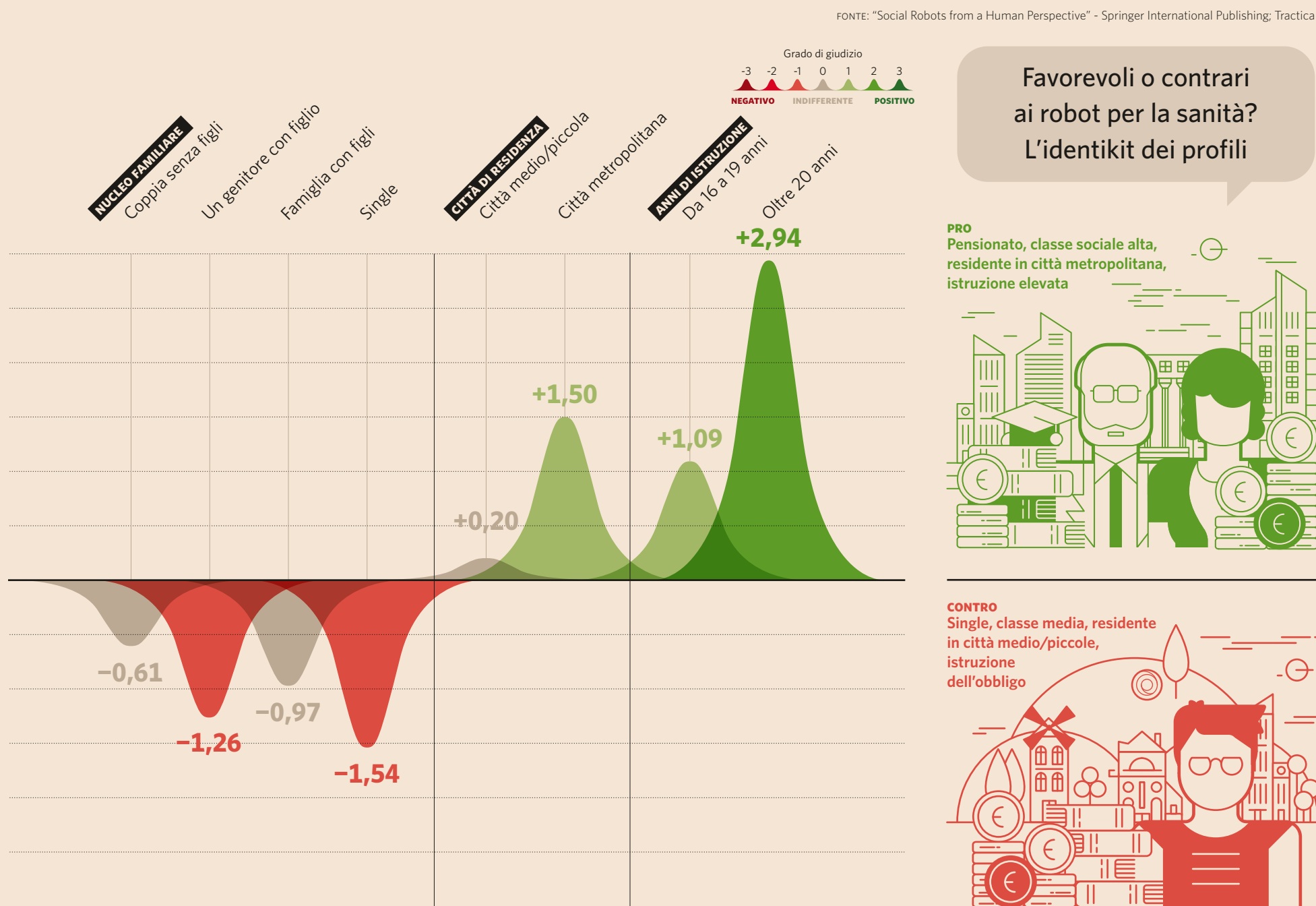
**Cyborg**  
**La neuroprotesi si muove**  
di Riccardo Oldani



**Deep learning**  
**L'intelligenza fa bene**  
di Riccardo Oldani

Cresce l'interesse sull'impiego di sistemi di intelligenza artificiale per analizzare grandi masse di dati e individuare schemi ricorrenti utili a formulare meglio le diagnosi o le prescrizioni farmacologiche. A guidare la ricerca, con due approcci diversi, sono Ibm e Google





**E** **Arti sostitutivi** | Tecnologie | Sviluppi

## Protesi bidirezionali con tatto artificiale

Non solo indossabili: creati «ponti» tra sistema nervoso e arto robotico

◆ Uno degli ambiti in cui la robotica per la salute sta producendo risultati assolutamente impensabili fino a non molto tempo fa è quello delle protesi robotiche. Soprattutto quelle di braccio e mano, che sono assai più complesse rispetto a quelle degli arti inferiori, non soltanto per la necessità di afferrare oggetti, ma anche perché i loro movimenti devono contrastare la forza di gravità e richiedono quindi un'ingegnerizzazione più complessa e maggiori consumi di energia.

In Italia la ricerca sulle protesi robotiche di mano e braccio è molto avanzata e si divide in due filoni che rispondono anche a due diverse scuole di pensiero. Il primo è quello delle protesi innestate nelle terminazioni nervose sane dei pazienti, mentre il secondo riguarda le protesi "indossate".

Le protesi del primo tipo sono definite anche bidirezionali, perché stabiliscono una connessione diretta tra il sistema nervoso e l'arto artificiale, restituendo al paziente la capacità di governare il braccio e la mano in modo naturale. Su questo fronte sta lavorando da tempo la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, con una serie di team e di progetti, condotti dall'Istituto di Biorobotica anche con altri centri di ricerca europei e italiani. Si lavora, per esempio, alla creazione di nuovi modelli di mano robotica con peso, dimensioni e funzionalità paragonabili a quella naturale. In questo ambito è nata una spinoff, Prensilia, che realizza mano artificiali su misura per pazienti umani, ma anche per robot.

All'Istituto di Biorobotica si lavora poi allo sviluppo di materiali e sensori biocompatibili da innestare senza rigetto nelle terminazioni nervose. Un recente sviluppo di questi

dispositivi è riuscito a riprodurre sia il senso del tatto che la percezione del caldo e del freddo in un paziente.

Protesi bioniche, o neurorobotiche, in grado di sostituire completamente un arto reale sono ancora lontane dalla commercializzazione, ma la ricerca per realizzarle ha molti risvolti positivi, per esempio in una migliore comprensione della fisiologia e neurofisiologia che governano il braccio e della mano. Tra l'altro, protesi innestate direttamente sulle terminazioni nervose si stanno rivelando utili nel mitigare i disturbi da arto fantasma di cui soffrono i pazienti, che continuano ad avere sensazioni assai dolorose dell'arto mancante anche dopo l'amputazione.

Assai più affollato è il campo delle protesi indossabili di mano e braccio, che si indossano sulla parte di arto non danneggiata e che funzionano attraverso sensori, posti sulla pelle, in grado di captare i segnali elettromiografici (EMG) connessi alla contrazione dei muscoli. Questi segnali vengono poi tradotti in impulsi che consentono alla mano artificiale di afferrare oggetti. In Italia abbiamo una delle eccellenze mondiali del settore, il centro Inail di Vigorso di Budrio, in provincia di Bologna, attivo dal 1961, che ha collaborazioni con importanti centri di ricerca. L'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova, per esempio, ha messo a punto un modello di protesi robotica la cui commercializzazione, prevista entro la fine del 2017, è stata affidata a una startup btezzata Movendo Technology. «L'obiettivo – dice Simone Ungaro, ad di Movendo e in precedenza coordinatore del progetto con Inail – è arrivare a un prodotto con un costo intorno ai 10 mila euro, ovvero molto vicino al rimborso previsto dallo Stato tramite il nomenclatore nazionale, fornendo al contempo funzionalità paragonabili a protesi già esistenti ma con costi due o tre volte superiori».

– R.O.I.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E** **Chirurgia** | Piattaforme | Non solo Da Vinci

## Il chirurgo robot ha fatto esperienza

Eseguiti 65omila interventi all'anno in tutto il mondo: conoscenze da condividere

◆ Il sinonimo di chirurgia robotica nel mondo è Da Vinci. Si chiama così la piattaforma sviluppata dall'americana Intuitive Surgical e introdotta a partire dal 1999. Oggi è divenuta il prodotto di riferimento sul mercato, con 3.600 esemplari installati in tutto il mondo, di cui circa 2.400 negli Stati Uniti e oltre 600 in Europa, che nel 2015 hanno effettuato 65.000 interventi. In Italia sono una novantina e ogni anno vengono impiegati in circa 15 mila interventi, stando ai dati riferiti al 2016 e appena resi noti da AbMedica, la società che commercializza il sistema in Italia.

Da Vinci è una piattaforma che assiste il chirurgo attraverso una console, da cui si manovrano gli strumenti e si correggono eventuali tremori della mano. Il produttore fornisce anche configurazioni pensate per la formazione dei chirurghi e per la ricerca. L'evoluzione della piattaforma ha portato al recente modello Da Vinci Xi, di cui sono stati consegnati in Italia diversi esemplari, tra cui uno a Reggio Calabria, entrato in funzione lo scorso novembre all'ospedale Bianchi – Melacrino – Morelli, e uno a Napoli, intorno al quale ha preso corpo, lo scorso aprile, il Griò, Gruppo Robotico Interspedaliero, che riunisce quattro ospedali della città: Cardarelli, Federico II, Monaldi e Istituto nazionale dei tumori Irccs Fondazione Pascale. Nell'iniziativa è coinvolto anche l'Icaros, Interdepartmental Centre for Advances in Robotic Surgery, diretto dal robotico Bruno Siciliano dell'Università Federico II di Napoli.

Lo scopo del gruppo è di far lavorare in armonia i chirurghi dei quattro ospedali in modo da ottimizzare il più possibile l'uso dello strumento e sfruttarlo al meglio. Spiega Guido De Sena, direttore del reparto di Chirurgia

Generale 1 del Cardarelli: «Il Da Vinci si usa con ottimi risultati per interventi di asportazione di tumori del colon e del retto, per la ricostruzione della testa del pancreas, per interventi allo stomaco e per l'asportazione della colecisti, a livello della prostata, per esempio per la cistectomia totale, o per la gastroplastica. Si impiega per interventi di chirurgia addominale o toracica e anche per la chirurgia del rene e in chirurgia generale». Gli utilizzi documentati coprono molte tipologie di intervento, con risultati particolarmente interessanti, per esempio, nella prostatectomia radicale, l'unico intervento possibile in caso di tumore della prostata.

Con il sistema si praticano quattro incisioni nel paziente, tre per gli strumenti operatori e uno per la telecamera ad alta risoluzione. Il prossimo passo sarà introdurre gli strumenti attraverso un'unica incisione. E qui si apre lo spazio anche per nuovi robot chirurgici, meno costosi, come il Milano Robot, sviluppato dalla startup italiana ValueBioTech in collaborazione con altri soggetti, tra cui l'Istituto Italiano di Tecnologia. Una soluzione di questo tipo consentirebbe di ridurre molto il dolore post-operatorio e, di conseguenza, di accorciare i tempi di degenza e quelli di recupero del paziente, con vantaggi indiretti sui costi a carico del sistema sanitario. Anche per questi motivi molti chirurghi considerano la strada robotica come il futuro. Ne era un convinto sostenitore pure Umberto Veronesi. Per un curioso scherzo del destino proprio l'8 novembre 2016, giorno della sua scomparsa, nel suo Istituto Oncologico Europeo prendeva il via una rassegna, durata un mese, per celebrare il decennale della chirurgia robotica. «Per noi – sosteneva Veronesi – la robotica non è un plus tecnologico, ma un passo imprescindibile del nostro percorso verso una cura dei tumori che farà sempre meno paura, perché attenta alla persona nella sua globalità».

– R.O.I.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

NÒVA AJ



**TORINO** In tempi di high frequency trading per la finanza la velocità è (quasi) tutto, soprattutto in termini di trasmissione degli ordini di acquisto o vendita. Cruciale è quindi avere precisione e certificazione dell'ora, al microsecondo. Lo impone anche la Mifid II. L'Istituto nazionale di metrologia avanza la sua offerta, basata sulla fibra ottica e su uno standard di precisione inferiore ai 5 nanosecondi



**BERGAMO** Chi gioca a un videogame è allo stesso tempo un soggetto reale, virtuale e proiettivo, che può diventare protagonista di un apprendimento attivo, critico e coinvolgente. Proprio l'obiettivo di una buona didattica. I videogame sono già usati in aula. Ieri a Bergamo studenti e docenti si sono sfidati nella creazione di giochi e ambienti in realtà virtuale o aumentata pensati come strumenti per l'insegnamento



**MILANO** Speed date, web, teatro o scuola: sono molteplici i luoghi dove oggi i ricercatori si fanno incontrare. Luoghi ben diversi dai laboratori perché il messaggio scientifico non deve essere di nicchia. Programmi di questo tipo hanno lo scopo di avvicinare il pubblico alla scienza attraverso il coinvolgimento diretto degli scienziati



**MILANO** Da 17 ricercatrici Microsoft uno sguardo sui prossimi dieci anni di tecnologia digitale, in cui immaginano un'espansione della "gig economy", in cui persone e intelligenze artificiali lavoreranno in modo coordinato nel fornire servizi dove vengono richiesti. Ben presto il contributo delle persone alla società risiederà più nei dati che generano portando avanti le loro vite che non nel loro lavoro



Treepedia mappa le piante che vivono nelle metropoli. La piattaforma sfrutta le immagini di Google Street View ed è frutto di un progetto del Senseable City Lab del MIT. L'iniziativa non punta tanto a stilare classifiche sulle città verdi, quanto ad aumentare le sensibilità degli abitanti. Per metterli nelle condizioni migliori per agire in modo da gestire e far crescere le aree verdi



E Futuro | Software | Applicazioni

# Ecco i kit per sviluppare l'intelligenza artificiale

Secondo Accenture le implementazioni dell'Ia potrebbero far duplicare la crescita del Pil italiano da qui al 2035

di Alberto Magnani

Kit per dispositivi intelligenti, interfacce di conversazione automatiche, Bot che analizzano i contenuti pubblicati sui social network per sostenere discussioni con utenti in carne e ossa. Colossi dell'Ict come Microsoft, Amazon e Google stanno mettendo in mano agli sviluppatori gli strumenti per rinnovare l'intelligenza artificiale dal proprio interno, dopo un 2016 affollato di annunci sull'impatto della "AI" (artificial intelligence) sulle proprie strategie di crescita.

Microsoft ha lanciato lo scorso dicembre una serie di tool per potenziare la sua vocazione per l'internet-as-a-service, l'internet dei servizi che passa in larga parte per Big data e intelligenza artificiale.

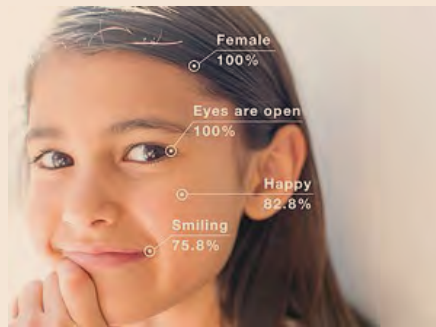
Tra le new entry ci sono servizi che permettono di far "dialogare" dispositivi con il linguaggio naturale dell'assistente digitale Cortana (Cortana Devices Sdk) o integrare direttamente il software nei propri servizi aziendali (Cortana Skill Kit), oltre all'aggiornamento delle funzionalità di Microsoft Bot Network (piattaforma per creare Bot con le tecnologie della casa di Redmond).

Senza dimenticare il tentativo di generare conversazioni con qualche sfumatura emotiva, svincolandosi dalla rigidità di un linguaggio che procede per input e output elementari. Il risultato è Chatbot Zo, la "chatbot intelligente" che sostiene conversazioni con il materiale raccolto sulle piattaforme social e scremato da contenuti maliziosi od offensivi. Lanciata ad ottobre, la chat



CORTANA DEVICES SDK

Microsoft ha rinforzato a dicembre la sua offerta di tool per l'intelligenza artificiale. Gli sviluppatori possono creare dispositivi intelligenti con Cortana (Cortana Devices Sdk), integrare l'assistente personale all'interno dei propri sistemi aziendali (Cortana Skill Kit) e creare nuovi bot con una piattaforma già sul mercato, Microsoft Bot Network. I



AMAZON REKOGNITION

Amazon ha presentato a fine anno tre kit per i developer: Amazon Rekognition, Amazon Lex e Amazon Polly. Il primo permette di sviluppare app capaci di distinguere facce e oggetti, il secondo è pensata per la realizzazione di interfacce di discussione mentre Amazon Polly semplifica il lavoro dei developer per rendere più naturali i suoni in sistemi di lettura delle news.



GOOGLE TRANSLATOR

Google ha recentemente aggiornato il suo software di traduzione istantanea, Google Translator, con un sistema basato su "reti neurali": i circuiti che riproducono le caratteristiche del ragionamento umano. Inizialmente sperimentata su nove idiomi, l'innovazione si allargherà a tutte le lingue utilizzate dal traduttore di Big G.

contava già a dicembre 115mila iscritti e si presenta anche come rivale dopo il flop (e la figuraccia) di Tay, l'algoritmo censurato in meno di 24 ore dopo che gli utenti lo avevano "educato" a sfornare dichiarazioni razziste su Twitter.

Anche Amazon ha iniziato a farsi largo nel terreno attraverso la sua divisione di servizi cloud Amazon Web Services. All'ultimo re: Invent, il convegno annuale di Las Vegas (Stati Uniti), l'intelligenza artificiale ha tenuto banco tra gli annunci principali con una nuova infornata di servizi: Amazon Rekognition, Amazon Lex e Amazon Polly. Amazon Rekognition consente ai developer di sviluppare app per l'analisi di immagini con una tecnologia di deep learning (apprendimento approfondito) in grado di discernere facce e oggetti. Amazon Lex si presta alla creazione di "interfacce di conversazione", costruite con sistemi Ars (automatic speech recognition, riconoscimento automatico della conversazione) e comprensio-

ne del linguaggio naturale (natural language understanding). Amazon Polly permette agli sviluppatori di far suonare come naturali (natural sounding) le voci preimpostate che si attivano su applicazioni collaudate come piattaforme di e-learning o lettura di news. Quanto a Google, Big G ha iniziato a utilizzare all'interno del suo Google translator un sistema di traduzione basato su "rete neurale": un circuito che riproduce le caratteristiche del ragionamento umano.

Concepita e sviluppata da privati, l'AI può avere ricadute che investono l'intero sistema economico quando si applica all'automazione industriale e al rapporto tra macchine e lavoro umano. L'Italia non fa eccezione, come testimonia un report della società di consulenza Accenture sul binomio AI-crescita della produzione. Secondo l'analisi, l'implementazione di sistemi di intelligenza artificiale potrebbe far duplicare la crescita del Pil italiano da qui al 2035, con ripercussioni positive anche sul vecchio tal-

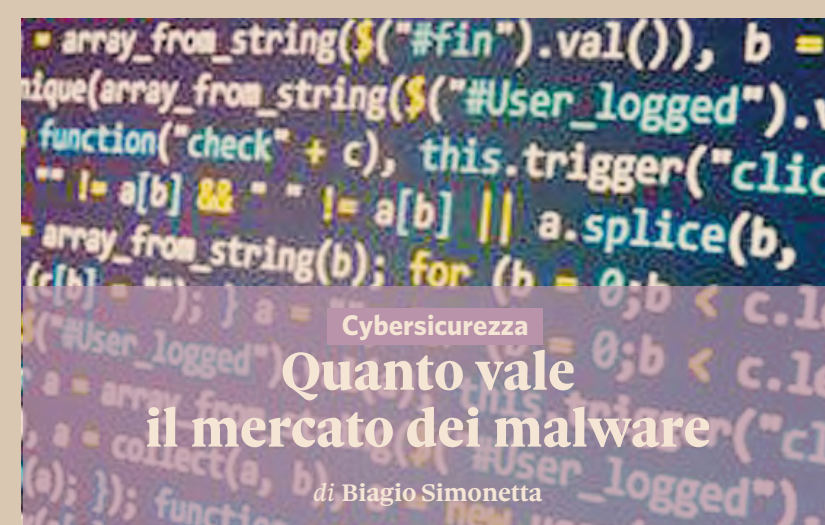
lone d'Achille della produttività: +12%, comunque sotto al 29% della Germania, al 35% degli Stati Uniti e al 37% della Svezia.

Il futuro, però, non è solo quello contenuto nei dispositivi targati dai colossi Usa. Una ricerca pubblicata da Technology Review, il magazine del Mit di Boston, intravede cinque filoni principali: reinforcement learning (l'apprendimento "per rinforzo" che procede per errori e tentativi), il cosiddetto Gan (generative adversarial network, un sistema che mette a confronto i calcoli di due network per ottenere dati di sintesi), la crescita delle quote di mercato guadagnate dalla Cina, un interesse sempre più intenso per il linguaggio naturale e un «contraccollo della pubblicità»: dopo l'ondata di annunci dello scorso anno, il 2017 dovrebbe sgonfiare il rischio di sopravvalutazione alimentato da un marketing fin troppo aggressivo. Anche se, nel frattempo, si continua a programmare.

NÒVA AJ



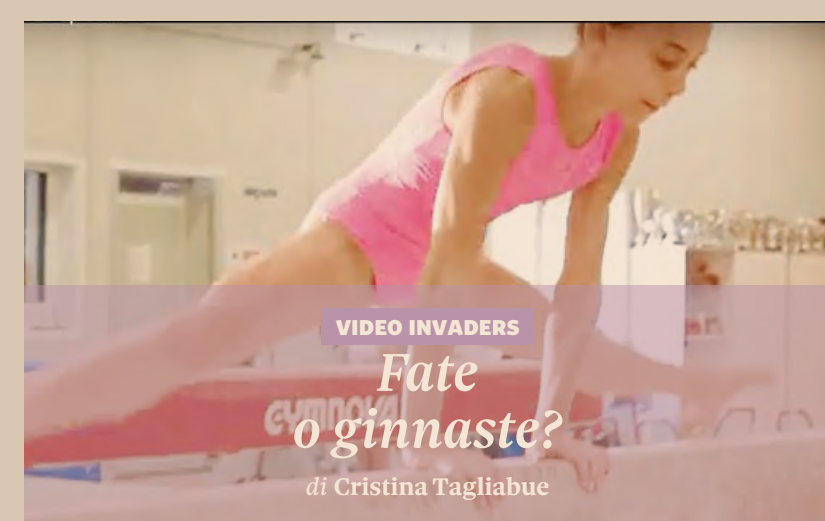
**MILANO** Chiamata a compiere il miracolo della fu Wii la nuova console "un po' portatile e un po' domestica" della casa giapponese si presenta al mercato con una idea forte: tenere le persone connesse all'esperienza di gioco. Come ci insegna l'esperienza però molto (se non tutto) dipenderà dalle nuove idee di videogame.



**MILANO** Una "botnet", una vasta rete di computer, creata infettando i dispositivi con il malware EyePyramid: è questo il sistema usato settimana scorsa. Ma quanto costa il fai-da-te dell'hacker cattivo? Molto poco, i prezzi per colpire sono calati drasticamente. La cybercriminalità è alla portata di tutti. O quasi.



**MILANO** Prezzo della bolletta del riscaldamento: zero. Chi non vorrebbe aderire a una proposta del genere? Parte da questa promessa l'idea avuta da Paul Benoit, fondatore di Qarnot Computing, tra le startup più innovative e audaci. Anziché utilizzare gasolio, il termosifone Q.Rad brevettato dalla società francese è "alimentato" da microprocessori



Dopo cinque edizioni di Ginnaste, docu-serie che ci ha fatto entrare in punta di piedi nelle delicate vite di giovani "equilibriste" italiane e scoprire un nuovo linguaggio televisivo, oggi nasce Fate. Pubblicato dalla Federazione Ginnastica d'Italia su Youtube, è purtroppo una brutta copia dell'originale. Salto carpiato. Sgraziato

NOTIZIARIO AUMENTATO



Radio 24

2024

La tecnologia ci cambia la vita di Enrico Pagliarini

Quello che il mondo dell'innovazione deve sapere su Tecnologia, che segue ogni giorno l'hi-tech e la ricerca

La trasmissione di Radio24 dedicata alla tecnologia, in onda venerdì alle 22 e domenica alle 13. Ascolta il podcast

E Analisi

## Il significato del linguaggio e le macchine

di Luca Tremolada

«Dobbiamo arrenderci: presto saremo costretti a parlare con le macchine. L'intelligenza artificiale applicata all'elettronica di consumo ha generato gadget, elettrodomestici e servizi che hanno come unica interfaccia la voce. Il passaggio nasconde una complessità di non poco conto. L'italiano ha 40 fonemi, l'inglese 44. Come sappiamo i suoni non sono pronunciati singolarmente e variano a seconda del contesto. Ci sono i modi di dire, i rumori di sottofondo, le ambiguità e i contesti. Quando poi raccontiamo una storia diventano fondamentali per la comprensione gli accenti ritmici (prosodia) e il volume della voce che può essere utilizzato per passare rapidamente sui concetti già noti, o per costruire l'interesse o la suspense. Nonostante tutte queste variabili, i sistemi di riconoscimento sono quasi perfetti. Nel mese di ottobre Microsoft ha annunciato che il suo ultimo sistema di riconoscimento vocale ha raggiunto la parità con l'uomo. Come funziona? Quando un sistema "sente" un flusso di suoni, fa una serie di ipotesi su ciò che è stato detto, quindi calcola le probabilità in base ai tipi di parole e la struttura delle frasi.

Più complessa è la generazione della voce. Creare un discorso è più o meno l'inverso di comprenderlo. DeepMind ha annunciato un nuovo modo di sintetizzare la parola utilizzando le reti neurali. Il sistema "impara" su registrazioni di persone che parlano, e sui testi che corrispondono a quello che dicono. La voce con questa tecnica cambia sulla base della comprensione del testo. Il sistema andrà verificato ma oggi la maggior parte delle applicazioni non ha l'ambizione di intrattenere. Per usare una "parolaccia", non esiste storytelling nelle macchine. Vivono di istruzioni, di risposte brevi quando sono ispirati di battute fulminanti come nel caso di Siri, l'assistente virtuale di Apple. Nulla di particolarmente articolato. Almeno per adesso. Se le macchine hanno imparato velocemente a capirci faticano a comunicare. E non deve stupire. Il linguaggio è un tratto distintivo dell'essere umano. I ricercatori di intelligenza artificiale insistono che le macchine non pensano come le persone. Tuttavia, sono in grado di ascoltare e parlare e di migliorare. Sempre che accettiamo di rivolgere loro la parola.

JEAN-MICHEL BASQUIAT

28,10,16  
26,02,17

MILANO  
VIA TORTONA 56  
P.TA GENOVA

INFOLINE  
02.54917  
MUDEC.IT

MUDEC  
Museo della Cultura

SPONSOR MUSEO  
Fondazione  
Deloitte

COFFEE PARTNER  
LAVAZZA

ACQUA UFFICIALE  
Serravallo

BIBITA UFFICIALE  
BOTTIGLIERA

CON IL PATROCINIO DI  
Ministero della Cultura

CON IL PATROCINIO DI  
Rinascente

SPONSOR TECNICI  
COPAC

CON IL SUPPORTO DI  
ICM

IN COLLABORAZIONE CON  
Radio 24  
Domenica

Milano  
24 ORE  
CULTURA



**Giustizia.** Contro i «mancati impegni» del governo l'Associazione delle toghe non sarà presente quest'anno alla cerimonia in Cassazione

## L'Anm diserta l'apertura dell'anno giudiziario

**Donatella Stasio**  
ROMA

■ Per la prima volta l'Anm disserterà una cerimonia di inaugurazione dell'anno giudiziario. Un duro gesto di protesta contro il governo, per il «mancato adempimento degli impegni politici assunti» su pensioni, trasferimenti, personale. Il 26 gennaio, quindi, quando le più alte cariche dello Stato, tra cui il presidente della Repubblica e (di solito) il presidente del Consiglio, affluiranno nell'Aula magna della Cassazione per ascoltare il primo presidente e il Pg della Corte, il ministro della

Giustizia, il vicepresidente del Csm e il presidente del Consiglio nazionale forense, rimarrà vuota la poltrona riservata al presidente dell'Anm Piercamillo Davigo. Il quale, con gli altri componenti della Giunta, parlerà invece ai giornalisti subito dopo la cerimonia, in una confe-

### SEDIA VUOTA

Protesta senza precedenti contro la proroga dell'età pensionabile dei soli vertici della Cassazione e tempi più lunghi per il trasferimento

renza stampa sempre al Palazzo per denunciare il comportamento del governo.

La decisione è stata presa ieri all'unanimità dal Comitato direttivo centrale, dopo aver escluso lo sciopero. È comunque un'iniziativa senza precedenti (non fu adottata neppure nel periodo berlusconiano) ad alta valenza istituzionale. Ma è soprattutto la rappresentazione plastica della frattura creata anche con il ministro Orlando, che da unico interlocutore attendibile è diventato inaffidabile dopo che, a dicembre, si è rimangiato l'impegno assunto

insieme a Renzi per correggere la «pietra dello scandalo» del Dl 168/2016 sulla proroga dell'età pensionabile dei soli vertici della Cassazione e sull'allungamento da 3 a 4 anni del periodo di legittimazione per il trasferimento ad altra sede. Oltre che sull'aumento del personale. Renzi e Orlando avevano promesso di intervenire prima della fine del 2016 (quando tutti gli altri magistrati 70enni sarebbero andati in pensione) con il Dl milleproroghe, ma la promessa non è stata mantenuta. «Il che non vuol dire che le risposte non arriveranno» ha fat-

to sapere Orlando, mentre era in corso la riunione dell'Anm, aggiungendo che «su alcune si sta lavorando, su altre c'è un'ariflessione» e augurandosi che «sull'anno giudiziario non si scarichino tensioni che se è possibile vogliamo risolvere diversamente». Ma il tempo della fiducia sembra scaduto e gli annunci (come quello di un emendamento al milleproroghe per riportare a 3 anni la legittimazione al trasferimento delle toghe di prima nomina) per l'Anm restano annunci. Come verrà spiegato anche il 28 gennaio, durante le cerimonie

nelle Corti d'appello.

Alla decisione si è giunti su proposta di Area (il cartello progressista, favorevole anche allo sciopero), cui si è associata Unicost. Mi e Ai (quest'ultima è la corrente di Davigo) avrebbero preferito uno sciopero bianco. «Dobbiamo essere realisti - ha però avvertito Davigo - lo sciopero non si può fare. Ma quanto reggerebbe un governo, in presenza di uno sciopero bianco protratto all'infinito?». Di questo e di altre forme ancora di protesta l'Anm tornerà a discutere il 18 febbraio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Anno giudiziario. L'inaugurazione in Cassazione nel 2016

### I MOTIVI DELLA PROTESTA

#### Età pensionabile

■ L'Anm protesta contro il Dl 168/2016 sulla proroga dell'età pensionabile soltanto dei vertici della Corte di Cassazione

#### Trasferimenti

■ Anm è critica anche con l'allungamento da tre a quattro anni del periodo di legittimazione per il trasferimento ad altra sede

**Consiglio dei ministri/1.** Varate le istruzioni per i Comuni, chiarimenti su registrazione e coppie miste tra italiani e stranieri

## Sì ai decreti, al via le unioni civili

Orlando e Boschi: «Mantenuto un impegno» - Sacconi: «Così si spacca il Paese»

**Manuela Perrone**  
ROMA

■ Le istruzioni definitive per i sindaci, il coordinamento in materia penale, le modifiche e il riordino delle norme in materia di diritto internazionale privato. Per chiarire una volta per tutte come registrare le unioni civili tra persone dello stesso sesso, comprese quelle «miste» tra italiani e stranieri. Con una semplificazione sulla scelta del cognome e una norma di garanzia per chi proviene da Paesi omofobi: il nulla osta può essere sostituito da un certificato di stato libero. Basta quello per evitare il rischio bigamia, senza dover esporre il partner non italiano a inutili rischi.

A sette mesi di distanza dall'entrata in vigore della legge 76/2016, con un solo mese di ritardo rispetto alla deadline fissata nel testo, si completa il quadro legislativo sulle unioni civili. Merito dei tre decreti attuativi approvati ieri dal Consiglio dei ministri (anticipati sul Sole 24 Ore di venerdì scorso). Un pacchetto di norme che cerca di risolvere le criticità emerse in fase di attuazione e, soprattutto, le procedure operative per i primi cittadini in termini di iscrizioni, trascrizioni e annotazioni.

Il governo rivendica il risultato, figlio della continuità tra l'esecutivo Renzi e quello Gentiloni, presente ieri a Palazzo Chigi dopo le dimissioni dal Gemelli. «Oggi si è concluso definitivamente il percorso di attuazione

della legge - ha affermato il ministro della Giustizia Andrea Orlando - anche a tutela dei cittadini dei Paesi che non riconoscono e talvolta osteggiano questo diritto». Un impegno, ha aggiunto il ministro, «che avevo assunto e che abbiamo portato a termine». «Era una promessa, ora è una legge», ha twittato la sottosegretaria alla presidenza del Consiglio Maria Elena Boschi. Esultano le associazioni, da Arcigay e Arcilesbica a Equality e Gaynet: «È un passaggio storico».

Fuori dal coro la voce del senatore Maurizio Sacconi (Ncd), da sempre contrario al provvedimento: «Con l'approvazione dei decreti attuativi si realizza la spaccatura di un Paese diviso sulla genitorialità omosessuale mentre avrebbe potuto ritrovarsi unito sul rispetto di ogni orientamento sessuale come sui diritti e doveri di mutuo soccorso tra stabili conviventi». Ma Sacconi è praticamente l'unico a polemizzare, insieme a Massimo Gandolfi, promotore del Family Day che parla di «ennesimo attacco alla famiglia». Segno che le nuove disposizioni sono comunque state «metabolizzate».

Quello di ieri è effettivamente il passo che chiude il cerchio: i tre decreti fanno uscire la legge sulle unioni civili dal limbo del regime transitorio disciplinato dal Dpcm ponte varato a fine luglio con il regolamento per la tenuta dei registri nell'archivio dello stato civile, messo a punto dal-

l'allora ministro dell'Interno Angelino Alfano. Resta ovviamente l'obbligo di un registro per le iscrizioni e le trascrizioni autonome da quello dei matrimoni, ma si cambia passo sull'eventuale cognome comune scelto dalla coppia: mentre il Dpcm prevedeva che l'ufficiale di stato civile, dopo la dichiarazione, procedesse all'aggiornamento della scheda anagrafica - con quel che ne consegue in termini di codice fiscale e obbligo di rifare i documenti d'identità, cambiare i contratti intestati e aggiornare la posizione Imps - adesso si stabilisce che per le parti dell'unione «le schede devono essere intestate al cognome posseduto prima dell'unione civile». Le annotazioni già fatte in questi mesi andranno cancellate entro trenta giorni.

Quanto al decreto attuativo che armonizza Codice penale e codice di procedura penale alle nuove norme, serve a sancire che «agli effetti della legge penale» il termine «matrimonio» si intende riferito anche all'unione civile. Dunque, se la legge penale considera la qualità di coniuge come «elemento costitutivo o come circostanza aggravante di un reato» varrà anche per il partner di un'unione civile. Allo stesso modo gli saranno riconosciute le stesse cause di esclusione della punibilità e di attenuazione della pena nei reati contro il patrimonio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Le regole

	
<b>COMUNI</b>	<b>COGNOME</b>
Le funzioni di ufficiale di stato civile per celebrare l'unione civile potranno essere delegate, proprio come per il matrimonio, a consiglieri, assessori o privati cittadini che abbiano i requisiti per essere eletti consiglieri comunali. Resta l'obbligo di un registro autonomo da quello dei matrimoni	Prevista una semplificazione sull'eventuale cognome comune scelto dalla coppia: si specifica che l'opzione facoltativa dell'adozione del cognome del partner non comporta alcuna modifica del codice fiscale o di altri documenti. Le annotazioni già fatte in questi mesi vanno cancellate
	
<b>PAESI OMOFOBI</b>	<b>DIRITTO PENALE</b>
Il matrimonio all'estero di persone dello stesso sesso produce in Italia gli effetti dell'unione civile. Questo vale per i cittadini italiani, per lo straniero vale la legge dello Stato d'origine. Per chi proviene da Stati in cui l'orientamento sessuale sia causa di discriminazione, al posto del nulla osta del Paese d'origine basta il certificato di stato libero	Uno dei tre decreti sancisce che «agli effetti della legge penale» il termine «matrimonio» si intende riferito anche all'unione civile. Dunque, se la legge penale considera la qualità di coniuge come «elemento costitutivo o come circostanza aggravante di un reato» varrà anche per il partner di un'unione civile

**Consiglio ministri/2.** Restano il comandante generale dell'Arma (indagato a Napoli) e i Capi di stato maggiore della Difesa e dell'Esercito - Confermati i viceministri

## Proroga per Del Sette e i vertici militari

**Marco Ludovico**  
ROMA

■ Proroga per i vertici di Difesa, Esercito, Arma. E altre nomine in arrivo nelle prossime settimane. Ieri il Consiglio dei ministri ha prorogato Claudio Graziano, capo di Stato maggiore della Difesa, fino al 22 novembre 2018: potrà così concorrere al posto di chairman del comitato militare della Nato.

Per Graziano c'è anche l'ipotesi di portavoce del comitato militare di Bruxelles o l'approdo, con la sua esperienza, in una prestigiosa istituzione della Repubblica. Un anno in più, poi, per il comandante generale dei Carabinieri, Tullio Del Sette - nuovascadenza incarico, 15 gennaio 2018 - e il capo di Stato maggiore dell'Esercito, Danilo

Errico, finirà il 25 gennaio 2018. Quando era premier, Matteo Renzi li nominò per due anni. L'esecutivo di Paolo Gentiloni ripristina la prassi del triennio, periodo considerato sufficiente per un'adeguata pianificazione militare. Superata anche l'obiezione dell'incarico oltre l'età di pensionamento - Renzi era contrario - in base a un'interpretazione dell'ordinamento militare.

La proroga più attesa, incerta solo in apparenza, era quella per Del Sette. Vista la sua iscrizione nel registro degli indagati decisa dalla procura di Roma per favoreggiamento e rivelazione del segreto istruttorio nell'inchiesta su un appalto Consip. Alcuni giorni fa i vertici dei giudici inquirenti di

Roma e Napoli si sono visti nella capitale. Di comune accordo, l'ufficio guidato da Giuseppe Pignatone ha acquisito molti fascicoli dei colleghi napoletani e andrà avanti con tutti i necessari approfondimenti. Il comandante generale dell'Arma, peraltro, si è presentato in procura a Roma a fine dicembre per rendere dichiarazioni spontanee.

Mail governo non ha avuto mai dubbi sulla fiducia a Del Sette. E aveva condiviso la sua proroga, come le altre, sia con le opposizioni - M5S tuttavia ha protestato e ha definito «inaccettabile» la proroga per il numero uno dell'Arma - sia, soprattutto, con il Quirinale. Com'era scontato. Sulle scelte di ieri - oltre a Gentiloni, i ministri

della Difesa, Roberta Pinotti, e dell'Interno, Marco Minniti - è poi prevalso il criterio di proroghe annuali, anziché nuovi incarichi, magari di lunga durata, per non spiazzare il governo subentrante: in arrivo, al massimo, nel 2018 a scadenza di legislatura. Il pacchetto di nomine, tuttavia, non è esaurito. Oltre a quella recente, il 9 gennaio, del nuovo capo di gabinetto della Difesa, il generale di squadra aerea Alberto Rosso, il governo deve nominare il prefetto di Milano - Alessandro Marangoni - ed è prossimo alla scadenza anche Paolo Ciocca, vicedirettore del Dis (dipartimento informazioni e sicurezza). Certo il 2018 è un anno di ingorgo di sca-

denze: oltre i vertici di ieri finiscono il mandato - biennale secondo l'indicazione e la nomina di Renzi - il capo del Dis, Alessandro Pansa; dell'Aisi, Mario Parente; della Polizia, Franco Gabrielli; della Finanza, Giorgio Toschi; dell'Aeronautica, Enzo Vecciarelli; della Marina, Valter Girardelli. E del'Aise, Alberto Manenti, al termine dell'incarico quadriennale.

Ieri il Consiglio dei ministri ha confermato viceministri Mario Giro (Esteri), Filippo Bubbico (Interno), Luigi Casero ed Enrico Morando (Economia e finanze), Teresa Bellanova (Sviluppo economico), Andrea Olivero (Politica agricola) e Riccardo Nencini (Infrastrutture e trasporti).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### Immigrazione. Scontri davanti alla Prefettura

## A Firenze tensione migranti-Polizia E la Lega attacca Alfano: sfiduciamolo

■ Tensione e tafferugli tra migranti e forze dell'ordine ieri davanti alla prefettura di Firenze: dopo il rogo del capannone-rifugio a Sesto Fiorentino dove un centinaio di stranieri aveva trovato riparo, avvenuto nella notte tra mercoledì e giovedì, e dove il somalo Ali Muse ha trovato la morte, ieri un gruppo di una cinquantina di loro è tornato a protestare nel centro storico del capoluogo toscano. Ieri, in coincidenza con una riunione dei comuni dell'area fiorentina per trovare loro una solu-

zione almeno temporanea, hanno protestato insieme ai militanti del Movimento di lotta per la casa.

Intanto la Lega attacca frontalmente l'ex ministro dell'Interno (ora agli Esteri) Angelino Alfano per l'inchiesta sul Cara di Mineo. Il partito di Matteo Salvini annuncia infatti la presentazione di una mozione di sfiducia contro il titolare della Farnesina accusandolo di essere a capo di un partito che «fa affari» con i centri d'accoglienza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**FOCUS.** IL «DECRETO ANAGRAFE»

## Definite le regole contro l'«ostruzionismo» dei sindaci

Per la madre della legge sulle unioni civili, la senatrice dem Monica Cirinnà, il Dlgs attuativo più qualificante dei tre approvati ieri è il cosiddetto «decreto anagrafe», quello che adeguava alle norme dell'ordinamento dello stato civile in materia di iscrizioni, trascrizioni e annotazioni alle novità della legge 76/2016. Perché - spiega - «tutti i sindaci che finora hanno tentato di ostacolare la legge adesso non avranno più possibilità di fare ostruzionismo».

In sostanza, disciplinando in via definitiva le modalità di registrazione delle unioni tra persone dello stesso sesso, il provvedimento non lascia margini ai primi cittadini che vogliono boicottare la legge. «Si dà piena attuazione al famoso comma 20», sostiene Cirinnà, quello secondo cui le disposizioni riferite al matrimonio si applicano anche ai partner dell'unione civile ovunque ricorrano nelle leggi (eccetto quella sulle adozioni), nei decreti e nei regolamenti. Le conseguenze? «Varranno per le unioni civili i regolamenti delle sale matrimoni: nessuno potrà celebrare le unioni civili in uno sgabuzzino». Chiaro riferimento al caso del comune di Stezzano, nel bergamasco, amministrato dalla Lega, dove una coppia gay ha denunciato di essere stata unita civilmente non nel salotto nuziale ma in un ufficio con tanto di scrivania e scaffali carichi di documenti.

Non solo. Si estende all'unione civile la possibilità di delega delle

funzioni di ufficiale di stato civile per celebrare il rito a consiglieri comunali, assessori e privati cittadini che abbiano i requisiti per essere eletti consiglieri. L'obiezione di coscienza, insomma, non ha cittadinanza. «Si riconosce alle unioni civili la stessa dignità dei matrimoni», afferma la senatrice Pd. Tagliando le gambe, a suo avviso,

**PUNTI CRITICI E CORRETTIVI**  
Tutti i punti critici dovrebbero essere chiariti ma per la legge possibili ulteriori correttivi entro 2 anni



### Ufficiale di stato civile

● L'ufficiale dello stato civile riceve gli atti dello stato civile, tiene i registri dello stato civile (di cittadinanza, di nascita, di matrimonio o di unione civile e di morte), nei quali sono inseriti tali atti, e rilascia estratti e certificati. Davanti all'ufficiale dello stato civile viene celebrato il matrimonio civile e si costituiscono le unioni civili.

decisioni come quella dell'ex sindaco leghista di Padova Massimo Bitonci (che con un'ordinanza già sospesa dal Tar aveva limitato a tre i giorni per celebrare le unioni civili) o alle posizioni oltranziste come quella della sindaco di Cascina (alle porte di Pisa) Susanna Ceccardi, anche lei del Carroccio, che ha assoldato un team di avvocati per capire come sottrarsi all'attuazione della legge.

Ai comuni il «decreto anagrafe» fornisce inoltre tutte le specifiche per trascrivere i matrimoni gay celebrati all'estero. «Se si tratta di due italiani - ricorda Cirinnà - sono «trascritti» come unione civile. Se sono una coppia mista per lo straniero vale comunque il matrimonio contratto all'estero. La coppia di stranieri sposati all'estero mantiene pienezza di diritti, compreso il riconoscimento del figlio adottivo, perché nel diritto internazionale vale la regola di vantaggio». Infine anche l'unione civile può essere celebrata in pericolo di vita in nave in mare. E in caso di cambiamento di sesso di uno dei due coniugi, la coppia può comunicare la volontà di passare all'unione civile già nel corso del procedimento per la rettificazione del sesso. I punti critici ora dovrebbero essere chiariti, ma la legge prevede la possibilità di ulteriori correttivi entro due anni. Dopo la pubblicazione in Gazzetta dei decreti, dunque, il dado sarà tratto. E adesso? Cirinnà non ha dubbi: «Adesso viva la felicità».

M.P.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Legge elettorale.** L'ipotesi che la Consulta bocci il ballottaggio ma salvi il premio

## Trattative tra Pd e Forza Italia per salvare un po' di maggioritario

di **Emilia Patta**

«Non morire di grande coalizione». Nel giorno in cui Matteo Renzi si riaffaccia sulla scena politica nazionale dopo il ritiro pontassievse con una lunga intervista a Repubblica sul Pd e sul futuro della sinistra - un classico del «rilancio» per i leader del centro-sinistra - tra le truppe parlamentari del Pd e di Forza Italia si fa più forte la grande paura: essere costretti a breve, che sia a giugno 2017 come vuole Renzi o a fine legislatura nel febbraio 2018 come vorrebbe Silvio Berlusconi, a una campagna elettorale all'insegna del grande inciucio. Già, perché se nell'attesa senza fine del 24 gennaio la Corte costituzionale dovesse optare per l'estensione anche alla Camera del sistema proporzionale con consiglio in vigore in Senato (il Consultellum), sarà chiaro a tutti che lo sbocco delle elezioni sarà al massimo una grande coalizione tra Pd e Fi sul modello tedesco o ora anche spagnolo. E il Movimento 5 Stelle potrebbe agitare a ragione lo spauracchio del grande inciucio, spauracchio al quale sono sensibilissimi gli elettori di sinistra, ingrossando il proprio bacino elettorale e mettendo a rischio la possibilità stessa della grande coalizione. Se infatti i seggi di M5P più Lega dovessero avvicinarsi o superare il 50%, anche il disegno berlusconiano fallirebbe. Ragion per cui le argomentazioni contrarie al ripristino del proporzionale senza correzione

maggioritaria stanno trovando credito alle orecchie dell'ex Cavaliere. E allora, che fare?

In casa democratica si ragiona sulle varie ipotesi in ballo a Palazzo della Consulta. Fermo restando che le indiscrezioni parlamentari a riguardo lasciano il tempo che trovano, lo scenario dato per più probabile poggia su un punto fermo: i giudici costituzionali dovrebbero cancellare il ballottaggio tra le prime due liste previsto dall'Italicum per la Camera, ma dovrebbero lasciare il meccanismo

### IL TIMORE DI RENZI

La preoccupazione è che, con il proporzionale, si debba fare una campagna elettorale all'insegna della «grande coalizione» con il M5S all'attacco

simo del premio fino a 340 seggi (55%) se la prima lista supera il 40% dei voti. Con questo scenario rimarrebbe il problema dell'omogeneità tra i sistemi di Camera e Senato. E la soluzione caldeggiata dal Pd è quella di applicare l'Italicum rivisto e corretto dalla Consulta anche al Senato, scegliendo se estendere il premio alla lista della Camera anche al Senato o al contrario estendere alla Camera il premio alla coalizione del Senato. Non sarebbe neanche necessario ridisegnare i collegi del Senato per adeguarli all'ultimo censimento (2011) come prevedeva la legge, operazione che porterebbe via almeno un paio di me-

si, perché sarebbe possibile usare per il Senato gli stessi collegi già ridisegnati dalla Camera.

In questo modo rimarrebbe, almeno sulla carta, un sistema maggioritario che permetterebbe a tutti di fare una campagna elettorale con l'obiettivo di raggiungere il 40%. Lasciando lo scenario della grande coalizione come riserva a urne chiuse. Renzi sta costruendo un campo di centro-sinistra più largo del Pd, che includa i centristi a destra e la costituente formazione di Giuliano Pisapia e Laura Boldrini a sinistra. In quest'ottica la coalizione sarebbe la via più facile per il Pd, ma se Berlusconi dovesse insistere sulla strada della non alleanza con la Lega le penne di Matteo Salvini, anche il premio alla lista potrebbe conciliarsi con un Pd allargato (la via in questo caso è quella del listone, che può contenere anche più di un simbolo).

Tutto a posto, dunque? Certo che no: bisogna attendere il vero verdetto dei giudici costituzionali. Che potrebbe contenere almeno due bastoni tra le ruote del carro maggioritario accarezzato dal leader del Pd: il premio di 340 seggi potrebbe essere ridotto a un premio di governabilità fisso al 10%, e nella sentenza potrebbe essere specificato che tale premio nazionale non è estendibile al Senato per via della norma costituzionale che prescrive una ripartizione regionale dei seggi senatoriali. E allora si che non ci sarebbero alternative a «morire di grande coalizione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Assenteisti.** Dipendente ospedaliero di Roma licenziato in 30 giorni, altri casi a Siracusa

## «Furbetti Pa», verso stretta sulle malattie

■ Sui licenziamenti sprint per i dipendenti pubblici che timbrano l'entrata ma disertano l'ufficio si studiano solo correttivi ai termini «interni», senza cancellare l'obbligo di arrivare in 30 giorni all'uscita del dipendente colto sul fatto. Mentre interventi più pesanti potrebbero arrivare per l'assenteismo con il certificato medico, con l'obiettivo soprattutto di limitare le malattie a inizio e fine settimana. Le nuove regole saranno scritte nel decreto sul pubblico impiego atteso per febbraio, e tradotte in pratica nei contrat-

ti nazionali come previsto dall'intesa governo-sindacati del 30 novembre.

Il primo appuntamento in agenda per l'attuazione della riforma Madia, però, riguarda appunto i decreti correttivi che servono a blindare le nuove regole su partecipate, direttori sanitari e licenziamenti rapidi, in vigore ma colpite dalla sentenza costituzionale che ha imposto per queste materie l'«intesa» invece del «parere» con Regioni ed enti locali.

I nuovi provvedimenti sono attesi al consiglio dei ministri e poi alle Conferenze Stato-Re-

gioni e Unificata, dove sbarcheranno entro il 2 febbraio. Sull'anti-assenteismo, però, il termine dei 30 giorni non è in discussione, e qualche ritocco potrebbe riguardare le tappe intermedie su sospensione e convocazione per il contraddittorio. Ieri è stato segnalato all'Umberto I di Roma il primo caso di dipendente licenziato in 30 giorni su iniziativa dei dirigenti, mentre i primi licenziamenti rapidi in seguito a indagini della Gdf risalgono a ottobre e si sono verificati alla provincia di Siracusa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**La crisi in Libia.** Roma ridimensiona le voci di un'alleanza tra l'ex premier Ghwell e il governo di Tobruk

# A Tripoli «guerra mediatica» con l'Est

## La sfida italiana di riunificare il Paese: aiuti d'emergenza nelle città orientali

**Gerardo Pelosi**  
ROMA

Se veramente esiste, in queste ore, una "guerra" a Tripoli, sembra proprio sia quella si sta combattendo a colpi di comunicati stampa e notizie fatte filtrare da non meglio precisate "fonti privilegiate" di piccoli gruppi o milizie che giocano tutto sul conflitto ancora irrisolto tra il Consiglio presidenziale di Fayez al-Sarraj, sostenuto dalle Nazioni Unite, e il Parlamento di Tobruk guidato da Abdullah al-Thani, di cui il generale Khalifa Haftar rappresenta il braccio armato.

Ma l'Italia, unico Paese occidentale che ha oggi sul terreno ben 300 militari a Misurata adetti all'ospedale da campo e, da pochi giorni, ha riaperto l'ambasciata a Tripoli, punta a unificare il Paese tra Ovest ed Est. A questo scopo, tra pochi giorni, il nostro Governo invierà un carico di medicinali e aiuti di emergenza anche nelle città dell'Est a riprova che il nostro ambasciatore in Libia, Giuseppe Perrone, intende rappresentare l'Italia in tutto il Paese e non solo presso il Consiglio presidenziale di Tripoli guidato da al-Sarraj.

Proseguono, nel frattempo, anche le missioni preparatorie per la messa a punto di progetti di carattere economico e infrastrutturale. Proprio oggi tecnici dell'Enel arriveranno a Tripoli per la messa a punto di un progetto di centrali elettriche nella capitale libica.

Come se non bastasse, tuttavia, la "guerra mediatica" non sembra placarsi. Secondo alcune "fonti" Khalifa Ghwell, l'ex premier libico protagonista nei giorni scorsi dell'assalto ad alcuni edifici governativi a Tripoli (che però erano vuoti e lontani dal quartier generale di al-Sarraj) «sta lavorando a un'alleanza con il governo di Tobruk» e intende «riconqui-

stare Tripoli e formare un esecutivo congiunto con quello guidato da al-Thani». Drammatizzazioni che fonti del governo italiano ridimensionano notevolmente, mentre smentiscono molte delle notizie diffuse nelle ultime 24 ore: a cominciare dal fatto che militari italiani sarebbero addetti alla sicurezza di al-Sarraj.

«Nessun militare italiano è impegnato per la sicurezza del primo ministro Sarraj né agisce come sua guardia del corpo», precisa il ministero della Difesa rilevando che «non c'è alcuna interferenza negli affari interni libici da parte di personale militare italiano, la cui presenza è limitata al contingente che opera presso la missione sanitaria Ippocrate».

### EMERGENZA ECONOMIA

Non si ferma la messa a punto di progetti economici e infrastrutturali: tecnici dell'Enel al lavoro su un piano di centrali elettriche a Tripoli

Nelle stesse ore il ministero degli Esteri di Tobruk ha bollato la riapertura dell'ambasciata italiana nella capitale libica come «una nuova occupazione» e «il ritorno militare» dell'Italia a Tripoli. Anche in questo caso la risposta di Roma è stata chiara: il governo di Tobruk guidato da al-Thani non è un'entità riconosciuta dalla comunità internazionale e mira solo a creare tensioni attraverso «strumentalizzazioni» che i media possano montare, mentre l'unica autorità legittima e riconosciuta in Libia è il Consiglio presidenziale insediato a Tripoli sotto la guida del premier Fayez al-Sarraj, sostenuto dall'Onu. Il presidente del Copasir, Giacomo Stucchi, ha invece smentito la notizia (diffusa da alcuni organi di

informazione e ripresa da M5S) che il direttore dell'Aise, Alberto Manenti, sia stato costretto nei giorni scorsi a fuggire dalla Libia, e ha esortato a evitare «in questa fase di prendere per buone fonti libiche che più volte in passato hanno dimostrato di non essere attendibili».

Tobruk ha poi utilizzato la presenza della San Giorgio per denunciare che «una nave militare italiana carica di soldati e munizioni è entrata nelle acque territoriali libiche». Mala Marina militare libica ha chiarito che nessuna nave italiana ha violato le acque territoriali libiche: l'unico movimento registrato è appunto «quello della San Giorgio, che è entrata nelle acque territoriali nell'ambito della missione di addestramento concordata tra le forze libiche e quelle italiane».

Più precisamente si tratta della nave ammiraglia della missione europea Eunavfor Med, Operazione Sophia, che già in altre quattro occasioni è entrata nei porti libici solo per accogliere a bordo oltre 70 militari della guardia costiera libica che sulle navi europee (non solo italiane) vengono addestrati da alcuni mesi per imparare a contrastare il traffico di esseri umani ed evitare in futuro che migliaia di migranti trovino la morte a poche centinaia di metri dalle coste libiche, proprio lì dove, senza una richiesta esplicita del Governo Serraj, nessuna nave italiana o europea può operare.

L'unica imbarcazione che di sicuro è entrata in acque territoriali libiche è stata alcuni giorni fa la portaerei russa "Ammiraglio Kuznetsov", a bordo della quale è salito il generale Khalifa Haftar per discutere in videoconferenza con il ministro della Difesa russo, Sergej Shoigu, «di lotta ai terroristi in Medio Oriente».

### Salvati più di 300 migranti



## Affonda un altro barcone vicino alla Libia, si temono oltre 100 morti

I barconi carichi di migranti continuano a partire dal Nord Africa, nonostante le condizioni proibitive del mare. Ieri un'imbarcazione è colata a picco a trenta miglia dalla Libia: si sono salvate solo quattro persone e si teme ci siano più di cento morti. E sul canale di Sicilia, tentando di raggiungere l'Italia, sempre ieri sono morti altri cinque profughi: tre erano su un barcone soccorso al largo di Lampedusa dalla Marina Militare e dalla Guardia Costiera, altri due sono stati recuperati dalla nave Aquarius, della organizzazione umanitaria italo-franco-tedesca Sos Mediterranee, che opera in partnership con Medici senza frontiere. La Aquarius (nella foto le operazioni di soccorso) arriverà domani a Messina dopo aver fatto salire a bordo e soccorso oltre 300 migranti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### L'ANALISI

**Alberto Negri**

## La nuova Libia con cui Roma è costretta a fare i conti

Trampolino di lancio dei migranti, ex colonia dove abbiamo importanti interessi economici, energetici e di sicurezza, la Libia è il vero problema della politica estera italiana. La Libia ora è entrata nel grande gioco per il riassetto dei rapporti tra Usa e Russia nel Mediterraneo e in Medio Oriente: questa è la realtà con cui oggi si deve fare i conti.

A Tripoli in pochi giorni si è passati da una pubblicizzata intesa sui migranti, con la riapertura dell'ambasciata italiana, a un tentativo di golpe: non solo l'unità della Libia ma il controllo della stessa capitale restano un miraggio per il governo di Fayez al-Sarraj, che sarà pure riconosciuto dall'Onu ma non dalla realtà dei fatti sul terreno.

Tanto più che il maggiore sostenitore di Sarraj, ovvero Barack Obama, sta uscendo di scena con gli ormai appassiti accordi di Skhirat che portarono in Marocco alla nascita di un governo a Tripoli in contrapposizione con quello di Tobruk dominato dal generale Khalifa Haftar, l'uomo forte che in Cirenaica si è ripreso la Mezzaluna petrolifera.

Non si può ributtare a mare Sarraj, da dove nel marzo scorso era sbarcato nella baia della capitale libica con grandi speranze, ma pensare che possa assicurare qualche accordo concreto è quanto meno azzardato. Il traffico dei migranti costituisce un terzo del Pil della Tripolitania e avviene in gran parte a Sabrata, gestito dalle milizie, dalle bande criminali ma anche con

l'assenso degli stessi militari ai quali Sarraj non può impartire ordini altrimenti gli si rivoltano contro. Anche nell'area di Mellitah dove ci sono i terminali dell'Eni il suo governo conta assai poco: in poche parole la Tripolitania è rimasta nel caos delle milizie e soltanto Misurata, tra gli alleati dell'Italia, ha messo a segno un successo strappando la Sirte dalle mani del Califato.

Al contrario il generale Khalifa Haftar si fa fotografare sulla portaerei russa Admiral Kuznetsov e gode dell'appoggio di Mosca e degli egiziani, i quali ricevono al Cairo Sarraj come facessero un gesto di cortesia nei confronti di un educato architetto che porta notizie da Tripoli, più che un gesto diplomatico dovuto al portabandiera di una qualsiasi linea di governo.

Russia ed Egitto sembra che abbiano ormai consolidato il loro asse, cui si aggiunge la Siria di Assad, l'Iraq, fornitore di petrolio degli egiziani al posto dei sauditi, e l'Iran, alleato di Damasco, di Baghdad e di Mosca. I russi avrebbero chiesto agli egiziani una base militare a Sidi Barrani e anche ai libici di Bengasi, rinnovando una richiesta che Mosca aveva già fatto a Gheddafi nel 2008.



## DA MOSCA A TOBRUK Se, dopo la Siria, i russi tornano (in armi) anche sul teatro libico

La visita del maresciallo Khalifa Haftar sulla portaerei Ammiraglio Kuznetsov, di rientro dalla acque siriane, ha un significato strategico ben più rilevante di un semplice "mostrar bandiera" di Mosca nella nostra ex colonia. Haftar e Tobruk hanno incassato un "endorsement" di tutto rilievo da una Russia sempre più influente in Medio Oriente e Nord Africa (di *Gianandrea Gaiani*).

www.ilsote24ore.com

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Stati Uniti.** Il presidente eletto incontrerà Putin - Nuovo scontro con la Cina per i rapporti con Taiwan

# Trump: «Se Mosca collabora, via le sanzioni»

**Marco Valsania**  
NEW YORK

Donald Trump apre alla Russia le porte alla Cina. Il presidente americano eletto, a cinque giorni dalla sua inaugurazione, ha scatenato l'ultima bordata di una politica estera che minaccia di tenere sulle spine tanto le diplomazie alleate che avversarie. Trump, in una lunga intervista al Wall Street Journal, ha detto che manterrà «per il momento» le recenti sanzioni imposte da Barack Obama per gli assalti cibernetici alle elezioni americane. Ma che le toglierà se Mosca coopererà nella lotta all'Isis.

Sulla Cina ha rilanciato la minaccia di rompere con la politica della "One China" seguita dalle amministrazioni americane: ha paventato il riconoscimento diplomatico di Taiwan qualora Pechino non compia progressi nelle politiche commerciali e sulla valuta accusate di danneggiare l'America.

Il riallineamento - o piuttosto il potenziale terremoto, versione internazionale di una strategia del bastone e della carota usata anche con le aziende americane - è cominciato con la dichiarazione che «se andiamo d'accordo, se la Russia ci aiuta

davvero, perché qualcuno dovrebbe volere sanzioni se qualcuno fa ottime cose?». Trump ha anche accettato un summit con Vladimir Putin: «Mi pare di capire che vogliano un incontro, va benissimo».

Trump, in realtà, ha già stabilito rapporti con il Cremlino. Il suo consigliere di sicurezza nazionale Michael Flynn ha parlato con l'ambasciatore russo a Washington mentre Obama annunciava rappresaglie per le interferenze elettorali mirate a rafforzare Trump. Ma tensioni restano: esponenti della sua stessa amministrazione, dal prossimo

Segretario di Stato Rex Tillerson a quello alla Difesa James Mattis, hanno assunto un atteggiamento più prudente su Mosca, definita un «pericolo». Trump dovrà fare i conti con un Congresso con forti sentimenti anti-Putin tra gli stessi repubblicani. E con un passato di tentativi frustrati di Obama come di Bush di gestire un «reset» dei rapporti. Il presidente eletto è stato inoltre colpito da rivelazioni non provate che Mosca avrebbe raccolto su di lui un dossier compromettente che potrebbe renderlo ricattabile.

Trump ha incalzato con ben altra severità la Cina affermando

che «tutto è oggetto di negoziazione, anche la politica della One China». Questa politica è dal 1979 la precondizione delle relazioni diplomatiche tra Pechino e Washington. Trump aveva già suscitato polemiche accettando una telefonata di congratulazioni per la vittoria alle elezioni dal leader di Taiwan. È tornato sull'argomento: «L'anno scorso gli abbiamo venduto due miliardi di dollari di armi, ma non possiamo prendere una telefonata?». In un gesto che intende tuttavia tenere in pista il dialogo ha mostrato un «bellissimo» biglietto di auguri ricevuto dal presidente cinese

Xi Jinping. Passando a maggior sostanza ha poi indicato che non accuserà subito la Cina di manipolare la divisa come minacciato in passato. «Voglio prima parlare con loro» anche se «sono dei manipolatori».

Trump e la sua politica estera rimangono inoltre invischiati in battaglie sui conflitti d'interesse: il genere e consigliere Jared Kushner ha ancora di recente trattato operazioni con gruppi di Pechino. E Trump non ha ceduto il suo impero, affidato invece in gestione ai figli sollevando le critiche delle autorità etiche. Confusione regna intanto sull'aggressività della sua agenda di riforme interne: l'abrogazione di Obamacare avanza ma le alternative delineate dai repubblicani appaiono a numerosi esperti idee vecchie e fallimentari.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### DISGELO CON MOSCA, CRISI A PECHINO

#### “One China” non è negoziabile

L'esistenza di un'unica Cina non è un principio su cui è possibile negoziare, nell'ambito delle relazioni tra Cina e Stati Uniti. Lo ha affermato ieri il ministero degli Esteri cinese in seguito alle affermazioni di Donald Trump («Tutto è negoziabile, anche la politica di "One China"») che subordinano le intese tra Washington e Pechino - basate dal 1979 sul riconoscimento americano che Taiwan fa parte di «un'unica Cina» - al comportamento cinese in ambito commerciale e valutario. Trump ha provocato l'ira di Pechino accettando, dopo l'elezione, una telefonata di congratulazioni dalla presidente taiwanese, Tsai Ing-wen.

#### Siria, un invito dal Cremlino

Se Donald Trump apre all'eliminazione delle sanzioni americane contro la Russia, nel nome di una collaborazione comune contro il terrorismo («e altri importanti obiettivi degli Usa»), il Cremlino risponde invitando la futura amministrazione in carica dal 20 gennaio al tavolo dei negoziati di pace sulla Siria, che Mosca sta organizzando in Kazakhstan insieme a Iran e Turchia. L'invito sarebbe arrivato nel corso di una telefonata, il 28 dicembre, tra l'ex generale dei marine Michael Flynn, nominato da Trump consigliere per la sicurezza nazionale, e l'ambasciatore russo a Washington, Sergej Kislyak.

**A colloquio con Edward J. Epstein.** Lo scrittore rivela come il tecnico della Nsa non si sia limitato a rivelare le attività di intercettazione dei servizi, ma sia fuggito a Mosca con migliaia di documenti e di segreti

# «Così Snowden ha danneggiato l'America»

di **Mario Platero**

» Continua da pagina 1

Nel 2013 Snowden rivelò al mondo i segreti dell'Nsa. A Mosca, dove è rifugiato ormai dal 2013 sotto la diretta protezione di Vladimir Putin, Snowden spera che Barack Obama possa concedergli un «perdono presidenziale» nei prossimi giorni per le sue attività di «whistleblower» per aver cioè dato al pubblico, nell'interesse del Paese, segreti di Stato che hanno messo a nudo violazioni costituzionali. Ci sono campagne multiple a suo favore, lettere, pressioni, c'è stato il film di Oliver Stone e un documentario che ha vinto un Oscar. Ma c'è anche un libro, che uscirà martedì e ha rubato la scena: «How America Lost Its Secrets, Edward Snowden, the Man and the Theft» di Edward Jay Epstein, uno dei più celebri e rispettati scrittori investigativi americani.

La conclusione? Snowden ha mentito più volte, la sua versione dei fatti fa acqua da ogni parte e indizi raccolti da Epstein fra

Hong Kong, Mosca, Washington, New York e Londra provano che Snowden sapeva che sarebbe finito in Russia dove, oltre agli 85 mila documenti rivelati al pubblico, ha portato in dote 1,5 milioni di segreti aggiuntivi inclusi segreti crittografici che hanno disarmato la cortina di protezione americana anche da attacchi terroristici.

### OMBRE RUSSE

«Io non credo che Barack Obama possa perdonare un latitante accusato di aver tradito la fiducia del Paese»

ci. Il danno che ha provocato Snowden insomma è molto più grave delle possibili attività di intercettazione condotte dalla Nsa per proteggere gli americani dal terrorismo, le ramificazioni si allargano alle operazioni di hacking sui democratici e alla vulnerabilità dei server aziendali, fino ai rischi per centrali elettriche.

Per dare un'idea della dimensione del dibattito attorno a questo libro, l'inserto libro del New York Times di oggi dedica la sua copertina all'opera di Epstein, lo apprezza per le novità ma esprime dubbi sulla concretezza di certe prove. L'Economist invece ha pubblicato tre giorni fa un resoconto acclamatorio: «Epstein è prudente nel giudicare se Snowden operava da solo o sotto il controllo dei servizi russi. Di certo dopo la lettura di questo libro sarà difficile credere alla favola hollywoodiana sull'altruismo e la grandezza di Snowden».

Altri media e scrittori in possesso di copie per recensioni sono intervenuti a elogio di Epstein ora difendendo Snowden a oltranza. Il Sole 24 Ore ha avuto una copia del libro. È molto leggibile e denso di dettagli. Le accuse del New York Times sulla mancanza di prove sembrano eccessive in quanto Epstein dà informazioni fattuali molto circostanziate e verificabili (date sul passaporto, soggiorni in alberghi, colloqui). Lo stesso Epstein si astiene da un giudizio fi-

nale ed esclude che Hillary, per cui ha votato, abbia perso per colpa dell'hackeraggio russo: «Ha perso perché ha fatto una pessima campagna negli stati chiave e perché era debole in partenza», spiega in un'intervista esclusiva concessa al Sole 24 Ore. Ma Epstein spiega perché, secondo lui, un perdono presidenziale sarebbe inopportuno: «Si può perdonare una persona che si è presentata alla giustizia e che è stata condannata. Non credo che Obama possa perdonare un latitante accusato di aver tradito la fiducia del Paese».

Poi, parlando delle posizioni spesso «ideologiche» ora degli innocentisti ora dei colpevolisti e della «vaghezza» di certi fatti, dice: «Un fatto certo c'è: Snowden ha perpetrato il più grande furto di segreti dell'intelligence della storia americana. È curioso che attorno a questo furto ci sia una percezione positiva, succede perché si ascolta solo la versione di Snowden. Nel mio libro ho cercato di dimostrare che questa percezione positiva poggia su una serie di menzogne». Il libro evidenzia una serie di

incongruenze. Ad esempio la scena iniziale del film di Stone apre con Snowden appena arruolato che si rompe le gambe in un'esercitazione. Fatto che lo porta poi all'uscita dell'esercito. Ma Epstein ha verificato che Snowden non si è mai rotto le gambe e fu piuttosto allontanato dalle forze armate per comportamento inadeguato. Anche per questo Snowden (il cui nonno era nelle alte sfere del Pentagono) avrebbe covato «rancori e avrebbe messo a punto il suo piano anche per rivalsa personale».

Epstein spiega quali sono le menzogne chiave: «Ovvio che se Snowden ha raccontato delle menzogne, queste si rappresentano tanto nel film di Oliver Stone quanto nel resto della narrativa che conoscevo fino ad oggi su di lui. Ma ecco le menzogne. La prima: dice di aver sottratto esclusivamente documenti che ha poi consegnato ai giornalisti. È una bugia, ha rubato 1,5 milioni di documenti. La seconda menzogna è che gli Stati Uniti avrebbero sospeso il suo passaporto mentre era in volo verso la Russia. Per questo sarebbe rimasto

bloccato a Mosca. Ma il suo passaporto è stato sospeso prima che lasciasse Hong Kong. Gli Stati Uniti volevano proprio evitare che andasse in Russia, per tenerlo a Hong Kong. Snowden è riuscito lo stesso ad andare in Russia grazie ad un aereo che è stato autorizzato direttamente da Putin in persona. La terza menzogna è quella di non aver portato alcun documento in Russia, ma Snowden ha portato con sé informazioni di primaria importanza per l'Nsa. La Russia è entrata in possesso di questi segreti, e gli stessi servizi russi erano in contatto con Snowden sin dal suo arrivo, e almeno fino al dicembre di quest'anno. Queste sono le menzogne più serie». Epstein dice che grazie a Snowden la Russia è stata in grado di intraprendere programmi molto più aggressivi, tra cui appunto il recente programma di hacking contro i democratici che ha provocato nuove sanzioni dell'ultima ora di Obama «perché nel 2013, dopo che Snowden ha rivelato i nostri segreti, siamo diventati ciechi. In altre parole: l'hackeraggio diventa quasi un problema di secondo piano se lo si paragona alla possibilità di infiltrarsi nel computer della difesa e venire a conoscenza dei movimenti

### EROE O TRADITORE?



**La risposta di Epstein: «Spia»**  
Edward Snowden (nella foto) vive in Russia da quando, nel 2013, rivelò che la National Security Agency sorvegliava illegalmente i cittadini americani. Il libro di Edward Epstein lo dipinge però come una spia. Tra russi e cinesi.



© RIPRODUZIONE RISERVATA

dell'intelligence e di altre informazioni simili».

Tornando alla questione centrale delle sue prove Epstein dice: «Non ho mai cercato di provare nulla di ciò di quello che sto dicendo. La mia prova, a parte i fatti davanti a noi? È nel rapporto di un Comitato della Camera che sovrintende a tutte le agenzie di intelligence. Ha investito 25 mesi per ascoltare tutte le agenzie coinvolte e ha poi affermato questo: 1) Snowden è un bugiardo serio; 2) 1,5 milioni di documenti sono stati trafugati; 3) Snowden è stato in contatto con l'intelligence russa dal giorno in cui è arrivato a Mosca fino ad oggi, o almeno fino al 22 dicembre, quando hanno rilasciato il rapporto. Vogliamo davvero parlare di prove? Non ci sono dubbi che sia andato a Mosca, che abbia rubato i documenti e che sia in contatto con i russi. Questi sono fatti». C'è una morale? «Sì - dice - la privatizzazione reaganiana di alcuni servizi di appoggio per il nostro controspionaggio è stato un errore chiave. Le riforme dovrebbero restituire piena autonomia e potere esclusivo alle agenzie governative. Snowden, non dimentichiamolo, lavorava per Booz Allen, non per il governo americano».







RANGE ROVER SPORT

# TESTATA SU STRADA, FUORISTRADA E FUORIPISTA.



ABOVE &amp; BEYOND



Ad agosto 2016 Range Rover Sport ha affrontato Inferno, una delle piste da sci più difficili al mondo, portando a termine la più incredibile delle sue sfide e diventando il primo veicolo di serie a completare il pericoloso percorso di 14,9 km a Mürren, in Svizzera, raggiungendo un massimo di 155 km/h in un'adrenalinica discesa di 2.170 metri.

Ma le capacità di quest'auto non sono l'unica cosa straordinaria perché con Leasing All-In puoi avere Range Rover Sport 3.0 TDV6 SE a € 723,00\* al mese. In più, inclusi nel canone, hai 3 anni o 100.000 km di garanzia e 3 anni di polizza RC Auto con Furto e Incendio.

Vieni a provarla in Concessionaria.

[landrover.it/downhillchallenge](http://landrover.it/downhillchallenge)  
#DrivenChallenges

Scopri i privilegi riservati ai Soci del Land Rover Club su [club.landrover.it](http://club.landrover.it)

#### RANGE ROVER SPORT CON LEASING ALL-IN\*

Anticipo € 23.739,00

Canone € 723,00 al mese

Durata 36 mesi o 90.000 km

TAN fisso 3,95%, TAEG 5,31%

3 anni di garanzia o 100.000 km

3 anni RC Auto

3 anni Furto e Incendio

Consumi Ciclo Combinato 6,9 l/100 km. Emissioni CO<sub>2</sub> 182 g/km.

Scopri le soluzioni d'acquisto personalizzate di LAND ROVER FINANCIAL SERVICES. Land Rover consiglia Castrol Edge Professional.

\*Esempio: Range Rover Sport 3.0 TDV6 SE. Valore di fornitura: € 72.800,00 (IVA inclusa, escl. IPT). Anticipo: € 23.739,00. Durata: 36 mesi o 90.000 km di percorrenza. Canoni mensili: 35 da € 722,60. Valore di riscatto: € 30.576,00. TAN fisso: 3,95%; TAEG: 5,31%. Offerta valida per Persone Giuridiche e Privati senza Partita IVA. Premio polizza RC Auto: € 1.511,82 valido per la Provincia di Genova per la durata del finanziamento. Spese apertura pratica € 427,00 e Bolli € 16,00 inclusi nell'anticipo. Spese incasso € 4,27/canone. Spese invio estratto conto € 3,66/anno. Tutti gli importi sono comprensivi di IVA. Salvo approvazione LAND ROVER FINANCIAL SERVICES. Iniziativa valida fino al 31/03/2017.





# Sport & Business

TUTTI I NUMERI DELLO SPORT  
#KICKBOXING #MIXEDMARTIALARTS



IL MERCATO NEL 2020

1 miliardo

La stima sul giro d'affari per equipaggiamento e guanti

La star. L'irlandese  
Conor McGregor



MAXI-GUADAGNI

40 milioni

È quanto ha percepito nel 2016 Conor McGregor

## L'exploit dei nuovi sport da combattimento, fascino da gladiatori e «borse» da star system

La passione per kickboxing e mixed martial arts cresce in Italia aiutando il rilancio di marchi storici

Tiziana Pikler

Sport e spettacolo, è il mix che sta generando ricavi e audience sempre più interessanti. Sono i cosiddetti eventi "fast-growth" in grado di competere, in termini di business, con gli appuntamenti più tradizionali, soprattutto in discipline come gli sport da combattimento e le arti marziali.

Come la sesta edizione di The Night of Kick and Punch andata in scena al Teatro della Luna di Assago a Milano: un incontro di pugilato con il ritorno

tratrice dell'evento. «Per la prima volta la manifestazione si è svolta in un teatro, anche per questo abbiamo creato uno show che si sposasse con le arti marziali e gli sport da combattimento. I risultati ci hanno dato ragione: gli sponsor sono aumentati del 25-30% anche grazie alla differita di 90 minuti che andrà in onda nei prossimi giorni su Mediaset Premium», conferma Marianna Vasaturo.

Sull'onda di quanto sta avvenendo in altri paesi, anche in Italia i numeri di queste discipline sono in costante crescita. La Federazione italiana Kickboxing, Muay Thai, Savate e Shoot Boxe (Fikbms), disciplina sportiva associata al Coni dal 2015, conta circa 20 mila tesserati di cui il 26% sono donne. «Rappresentiamo solo la punta dell'iceberg di tutto il movimento sul territorio italiano - spiega il presidente Donato Milano -». Sfumata la possibilità dei Giochi di Roma 2024 che ci avrebbero avvicinato al mondo olimpico, ora lavoreremo per avere una sola famiglia di kickboxing che raggruppi sotto un unico cappello tutti i praticanti e ci prepareremo al meglio in vista delle Universiadi del 2019 a Salerno».

Riconosciuta come Dsa del Coni nel 1996, invece, la Federazione italiana Wushu Kung Fu (Fiwuk), conta oltre 7 mila tesserati, di cui un terzo donne. «Il nostro sport è tra i più praticati in Cina, per incrementare il numero degli iscritti in Italia abbiamo da poco sottoscritto una convenzione con la comunità cinese di Mantova per dare vita a delle asd federate a noi - sottolinea il presidente Vincenzo Drago - Quest'anno parteciperemo alle universiadi di Taipei. Contiamo di portare almeno una decina di atleti».

A credere fortemente nel boom di queste discipline nel prossimo quadriennio olimpico è l'avvocato Michele Briamonte, managing partner dello studio Grande Stevens, nuovo socio della Sap Fighting Style di

NEL 2017

«Oktagon» triplica i galà nella Penisola

Oktagon fa tris. La manifestazione, nata nel 1996 per la suggestione di rispondere alla domanda su quale fosse la disciplina marziale più forte, nel 2017 triplica gli appuntamenti italiani: il primo galà si terrà infatti l'8 aprile al PalaAlpitour di Torino (dove, nella scorsa stagione, si sono registrate 14 mila presenze), il secondo a luglio a Roma in una location ancora da definire, il terzo a dicembre in una città tra Firenze, Bologna, Genova e Bari. A rivelarlo è Carlo Di Blasi, presidente di Fight e responsabile europeo del circuito americano Bellator, il diretto concorrente dell'Ufc.

«Le mixed martial arts sono discipline in crescita esponenziale perché hanno alle spalle dei numeri internazionali che la sorreggono: in America sono il quinto sport più popolare, in Cina addirittura il terzo», dice Di Blasi.

La peculiarità di Bellator, prodotto dalla multinazionale Viacom sulla rete televisiva Spike in America e in oltre 142 paesi - in Italia è presente in partnership con Oktagon - è quella di presentare combattimenti di kickboxing sul ring e di Mma nella gabbia. «Oktagon ha un brevetto per un ring che, in pochi minuti, si trasforma in una gabbia che cala dall'alto del palazzo dello sport in modo da offrire entrambe le competizioni», conclude Di Blasi.

Ti. P.

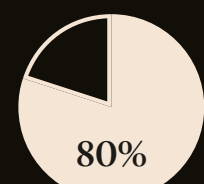
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Druento, che ha affiancato Pio Sgarro, fondatore nel 1990 dell'azienda leader nella produzione made in Italy di abbigliamento tecnico e sportwear dedicato alle discipline da combattimento. «Al di là della passione - spiega Briamonte (che è anche istruttore di kickboxing e karate) - ho investito in Sap perché sono convinto che i prossimi quattro anni saranno decisivi. Due esperienze sono state importanti nella mia scelta: quella nel cda di IT Holding che mi ha permesso di scoprire l'enorme marginalità della moda e quella nel cda dell'università di Roma Foro Italico che mi ha permesso di comprendere come l'introduzione di una cultura appropriata negli sportive di un nuovo studio scientifico nei singoli sport possa tramutare un movimento ludico in uno economicamente significativo». Briamonte ha analizzato a fondo il mondo delle arti marziali negli Stati Uniti. «Il soggetto target di queste discipline è rappresentato per il 70% da bambini tra i 3 e i 14 anni, divisi in 65% maschi e 35% femmine; una seconda fascia, tra i 15-25 anni, rappresenta il 10% legato al fitness; un altro 10% è la fascia tra i 26-49 anni, che sono i genitori della prima; infine, l'ultimo 10% è rappresentato dagli over 50 anni, persone con una forte capacità di spesa soprattutto se abbinata all'aspetto moda». Per questo motivo, aggiunge Briamonte, in passato anche nel cda della Juventus, «il nostro business sarà legato alla produzione e alla vendita di materiale tecnico e fashion ma non sottovaluteremo gli aspetti legati alla medicina e alla nutrizione. Abbiamo già dei distributori in Irlanda, Scozia, Grecia e UK, poi sarà la volta del continente americano». Nel progetto ci sono anche le palestre in franchising: Kick and Punch Porta Venezia di Angelo Valente e la palestra romana di Massimo Liberati, ex campione del mondo e icona della kickboxing italiana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il sistema italiano

La maggior parte delle palestre affiliate a FIKBMS sono multidisciplinari, cioè praticano sia Kickboxing, Muay Thai, Savate e Shoot Boxe



Praticanti di Kickboxing nelle palestre affiliate FIKBMS

La percentuale delle praticanti donne nel 2013/2014 rispetto agli uomini



Stagione 2015/2016 +26%



I NUMERI DELLA FIKBMS

Federazione Italiana Kickboxing, Muay Thai e Shoot Boxe. Dati 2013-16

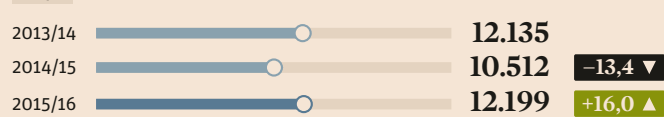
0 5.000 10.000 15.000 20.000



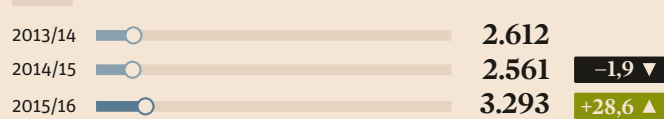
Tesserati



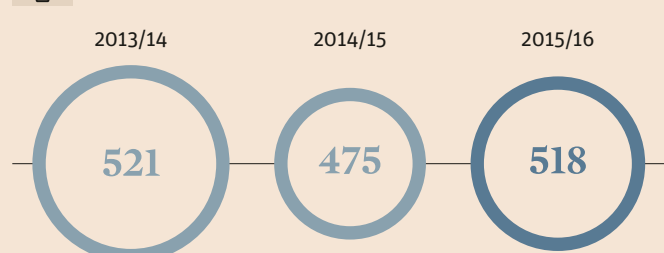
Praticanti uomini



Praticanti donne



Società affiliate



I NUMERI DELLA FIWUK

Federazione italiana Wushu Kung-fu. Dati 2015



Totale tesserati

7.631

Affari. A rilevare l'americana Ultimate Fighting Championship un gruppo di investitori guidati dalla Wme-Img

## L'Ufc venduta nel 2016 per 4 miliardi

Emanuele Cuomo

Conor McGregor è la star delle arti marziali miste (Mma). L'irlandese, secondo Forbes, ha guadagnato 40 milioni di dollari nel 2016. McGregor combatte per l'Ufc (Ultimate Fighting Championship) Usa, una delle principali organizzazioni del settore. Per un singolo incontro è arrivato a percepire dai 7 ai 10 milioni. Il lottatore è campione di due categorie differenti: un primato storico che lo rende ancora più appetibile agli sponsor. Basti pensare che tre match in cui ha combattuto quest'anno sono stati seguiti in pay-per-view da quattro milioni di spettatori, lo stesso seguito che hanno avuto (complessivamente) altri 10 eventi Ufc a cui il lottatore non ha partecipato.

L'interesse per le arti marziali miste non si limita solo alle tv. Il 12 novembre 2015, al Madison

Square Garden di New York oltre 20 mila persone hanno assistito al successo di McGregor su Alvarez. Al botteghino si è registrato il record di incasso per il The Garden: 17,7 milioni di dollari.

Nel 2016 l'Ufc è stata rilevata da un gruppo di investitori guidati dalla Wme-Img per quattro miliardi di dollari: un vero affare per gli ex proprietari, i fratelli Fertitta. Nel 2001 Lorenzo e Frank acquistarono la società per due milioni di dollari. Nel mondo delle Mma hanno successo anche le donne. A dicembre il match Ufc tra Amanda Nunes e Ronda Rousey è stato seguito in pay-per-view da oltre un milione di spettatori (gli atleti intascano una percentuale sugli incassi delle piattaforme tv).

Il mercato delle arti marziali miste è in continua ascesa. Secondo una ricerca condotta da Technavio, nel 2020 il giro d'affa-

ri delle attrezzature da combattimento (guanti, equipaggiamento tecnico, ecc.) arriverà a sfiorare il miliardo di dollari.

Il business delle Mma non è un'esclusiva Ufc. Infatti, gli eventi targati Bellator raggiungono milioni di spettatori in 140 nazioni diverse. L'organizzazione diretta da Scott Coker è controllata da Viacom, gruppo leader nel settore dell'intrattenimento. Dal gennaio del 2013 è possibile seguire le sfide organizzate dalla Bellator sui canali Spike.

Tra le altre discipline che fanno parte degli sport da combattimento, troviamo anche la kickboxing. Gli eventi più importanti vengono organizzati dalla Glory Sports International. Il presidente della società è Pierre Andurand, un hedge fund manager di fama mondiale. Gli incontri vengono trasmessi dalla

ESPN, che dal 2015 assicura copertura a manifestazioni seguite in pay-per-view anche da oltre 600 mila telespettatori. L'atleta di spicco è Rico Verhoeven. L'olandese arriva a guadagnare almeno 500 mila euro nei match più importanti.

Infine, in Thailandia è molto diffusa la disciplina del Muay Thai. L'atleta più famoso è il plurititolato Saenchai. I principali tornei si combattono all'interno dello stadio Lumpinee di Bangkok da 10 mila spettatori. La Shoot boxing ideata nel 1985 da Caesar Takeshi è molto praticata in Giappone, mentre la Savate è l'arte di combattimento ufficiale della Francia. Nel ranking mondiale, la prima posizione di ognuna delle otto categorie è occupata da atleti francesi e Federazione francese conta 43 mila tesserati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

26° convegno de L'esperto risponde  
Giovedì 2 febbraio 2017



# Telefisco 2017

## Le novità fiscali per le imprese e i professionisti

Torna l'appuntamento per le imprese e i professionisti con Telefisco. Gli Esperti del Sole 24 ORE illustreranno le principali novità previste dalle manovre per il 2017.

Istituti di Credito, Ordini professionali e Organismi associativi locali possono essere partner del Sole 24 ORE e attivare nella propria città una sede di Telefisco.

Per informazioni su modalità di attivazione e costi:

www.ilsole24ore.com/telefisco  
02/34973204  
telefisco@ilsole24ore.com

Il Sole

24 ORE



# Lettera al risparmiatore

**DISTRIBUZIONE ALIMENTARE IN BORSA**  
PROSPETTIVE E PROBLEMATICHE



## INVESTIMENTI

**5 milioni**

I Capex stimati dal gruppo per l'esercizio in corso

## ANALISI TECNICA

**15,5 euro**

Il supporto definito dai «graficisti»

# Marr, dalle acquisizioni una spinta in più al business Focus sulla gestione-crediti

L'obiettivo è l'integrazione delle società DE.AL e Specia Alimentari  
A fine 2016 la società prevede il debito netto inferiore a 200 milioni

di **Vittorio Carlini**

**P**rocedere nell'integrazione delle società acquisite. Cioè: la De.AL e anche la più recente Specia Alimentari. Inoltre: proseguire nel focus sulla gestione dei crediti commerciali. Sono tra le priorità del gruppo Marr a sostegno del business.

Un'attività che, nei primi nove mesi del 2016, ha visto i ricavi salire a 1.204,5 milioni rispetto ai 1.152,7 milioni realizzati nello stesso periodo del 2015. L'utile netto, dal canto suo, si è assestato a 50 milioni (erano stati 48,9 milioni un anno prima).

Al di là dei numeri relativi ad un singolo arco di tempo, il risparmiatore è però interessato a comprendere quale l'andamento dell'azienda sul medio lungo periodo. Così l'analisi deve spostarsi sulla serie storica dei dati di conto economico.

Ebbene: sul fronte dei ricavi Marr nel 2007 si era assestata a quota 1,065 miliardi; a fine del 2015 il fatturato, invece, è stato di 1,481 miliardi. Un aumento complessivo di circa 416 milioni che si è via via concretizzato ogni anno. La dinamica al rialzo, a ben vedere, è replicata sul fronte della redditività. L'Ebitda è passato da 69,7 milioni (2007) ai 105,7 milioni dello scorso esercizio. Il trend, rispetto alla marginalità, ha comportato l'incremento dell'Ebitda margin (rapporto tra Mol e ricavi) dal 6,54% al 7,08%. Infine l'utile netto: nel 2007 i profitti erano stati 29,5 milioni; l'ultimo esercizio ha fatto segnare un risultato netto di 58,1 milioni.

I numeri insomma testimoniano la capacità dell'azienda, nonostante il contesto problematico, di crescere nel corso dei diversi esercizi. Un aumento di dimensioni, e marginalità, raggiunto anche grazie ad operazioni straordinarie. Certo: la crescita interna ha giocato il ruolo primario. Tuttavia Marr, nel corso degli anni, ha concretizzato varie acquisizioni. Un'attività di M&A focalizzata sull'Italia. Il gruppo, analogamente ad altre realtà in differenti settori domestici, da un lato ha sfruttato la frammentarietà del suo comparto. E dall'altro, essendo stato in grado di navigare attraverso la crisi, è riuscito a «trasformare» proprio la difficile congiuntura in un'ulteriore leva per attrarre a sé le società che le interessavano. Così non stupisce che, tra le diverse attuali priorità, una sia per l'appunto quella di integrare l'abruzzese DE.AL, acquisita per 36 milioni lo scorso esercizio. E con lei la Specia Alimentari (ultimissimo shopping) che opera nella ristorazione commerciale non strutturata.

Ciò detto il risparmiatore, rispetto alle operazioni indicate, esprime un dubbio. Vale a dire: pur riconoscendo la positiva dinamica dei conti aziendali sottolinea il classico rischio di esecuzione insito nell'attività di M&A. La quale può, ad esempio, diluire la marginalità dell'acquirente.

Marr rigetta il timore. *In primis*, è l'indicazione, lo shopping è sempre effettuato su target che, con riferimento alla redditività e

complementarietà del business, consentono il loro efficace inserimento. Un'analisi a priori della società da acquisirsi la quale, di fatto, limita a monte il rischio d'esecuzione. Certo, ammette il gruppo, l'integrazione richiede comunque del tempo. Tuttavia, in media, nell'arco di 12 mesi l'obiettivo viene raggiunto. Peraltro, conclude la società, la riprova di questa indicazione è il track record di Marr stessa: l'incremento nel tempo della redditività dimostra, sempre secondo il gruppo, la capacità di crescere anche con l'M&A senza impattare la marginalità.

Già, l'M&A. L'attività, seppure attualmente c'è nessuna novità, rimane strategica. In particolare per migliorare l'articolazione geografica del gruppo o ampliarne l'offerta di prodotti. In quali segmenti operativi? I potenziali target operano soprattutto nello «Street market». Cioè: il business legato alla fascia di clientela che va dai singoli ristoranti e bar agli alberghi fino alle pizzerie e villaggi turistici. Meno rilevante, sotto l'aspetto delle acquisizioni, è invece il comparto del «Na-

## SCENARIO

Nei primi nove mesi dello scorso anno ricavi e redditività in aumento  
In calo il settore legato alla Pa che però è più che controbilanciato da quello dei singoli ristoranti

tional account». Vale a dire: da una parte le catene di hotel e ristoranti; e, dall'altra la ristorazione collettiva (mense aziendali, scuole e ospedali).

Ma non c'è solamente la priorità d'integrare le nuove realtà. Altro focus è rappresentato dal proseguire nel pressing sulla gestione dei crediti. Quelli commerciali netti, nei primi nove mesi del 2015, erano 444,7 milioni. Al 30/9/2016 si sono attestati a quota 448,6 milioni. Di fatto, nonostante l'incremento dei ricavi, sono rimasti invariati. Una dinamica positiva che, peraltro, trova riscontro nei giorni medi d'incasso. Questi sono scesi, passando da 104 al 30 settembre 2015 ai 100 giorni della fine dei primi nove mesi del 2016. Un po' diversa, invece, la dinamica delle rimanenze. Qui c'è l'incremento: erano, sempre al 30 settembre scorso, 120,4 milioni contro i 112,3 milioni di un anno prima. La salita tuttavia, spiega Marr, è dovuta *in primis* alla voluta centralizzazione dei magazzini che, inevitabilmente, implica maggiori scorte. Oltre a ciò poi, indica la società, c'è l'impatto del livello di rimanenze dei prodotti ittici. I quali, per loro natura, dipendono dall'andamento non preventivabile delle campagne di pesca. Di conseguenza, rispetto a questo tema, Marr esprime assoluta tranquillità. In generale, poi, il capitale commerciale circolante netto, in percentuale rispetto al fatturato, è diminuito. Il che è una dinamica positiva.

Fin qui alcune considerazioni sulle strategie aziendali. Quale però l'andamento concreto delle singole aree di business? Nei primi nove mesi del 2016, ultimo dato disponibile, lo «Street market» è cresciuto del 9,3%. Il trend è previsto proseguire sull'intero esercizio in conseguenza a diversi fattori. Tra questi l'offerta di servizi aggiuntivi che permettono, tra le altre cose, di vendere più prodotti, spesso già lavorati, al singolo ristorante. Il loro prezzo, è vero, potrà essere maggiore di quello della concorrenza. E tuttavia, è l'indicazione della società, viene accettato dal cliente. Il quale, da un lato, è agevolato nella realizzazione del proprio menu; e, dall'altro, riduce comunque i costi di lavorazione. Tanto che, dice sempre Marr, non sfruttare solo la leva del prezzo ma, oltre alla qualità, puntare sui servizi a valore aggiunto è una strategia efficace.

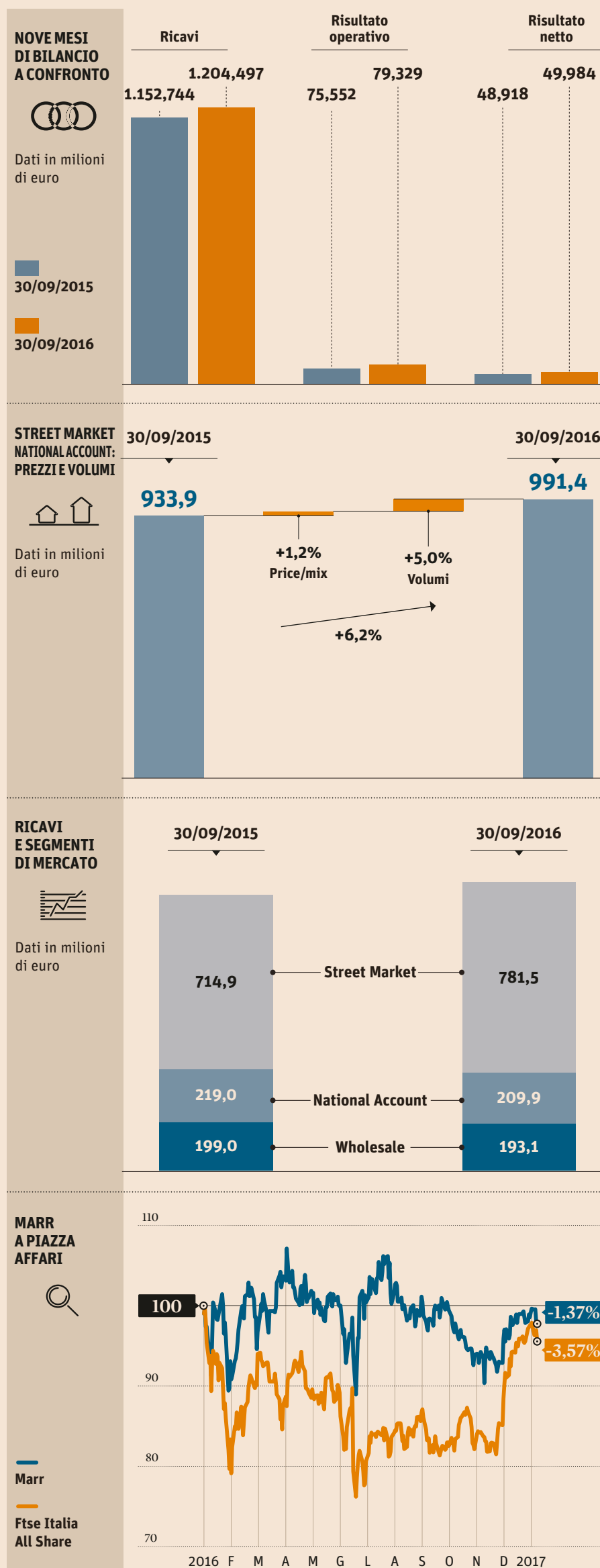
Quell'efficacia che, a ben vedere, la società ricerca anche nella gestione, e ampliamento della gamma, dei prodotti. Un esempio? Il cosiddetto «fresco». Marr, su questo fronte, punta tra le altre cose sui prodotti ittici che, va ricordato, sono finora soprattutto surgelati. Ebbene: il gruppo va realizzando accordi con gli operatori della filiera: dai pescherecci ai mercati ittici. Il tutto per aumentare le vendite nel settore. Al che, però, il risparmiatore sottolinea: il business in questione è guidato soprattutto dalla domanda la quale, spesso, è volatile. Il che è un problema. Vero! Tuttavia Marr sottolinea *in primis* l'articolazione della sua presenza sul territorio. E, poi, il database costruito in anni di attività che hanno fidelizzato i clienti. Un mix di fattori, è l'indicazione, che permette da un lato di comprendere le esigenze della clientela stessa; e, dall'altro, di soddisfarne le richieste in tempi rapidi.

Insomma, tutto facile come bere un bicchiere d'acqua? La realtà è più complessa. Nei primi nove mesi del 2016 il «National account» è calato. La dinamica indica la contrazione del 4,1% rispetto al 2015. Anno in cui, a sua volta, il segmento era già diminuito. Il trend, seppure più che controbilanciato dal rialzo dello «Street market», induce un dubbio nel risparmiatore. Marr da parte sua rigetta il timore. L'andamento, è l'indicazione per il 2016, si è sviluppato soprattutto nella prima metà dell'esercizio. Allo stato attuale, afferma sempre il gruppo, le attività legate alla PA si stanno via via assestando. Quelle delle catene di ristoranti ed alberghi, invece, sono in rimonta. A fronte di un simile contesto l'obiettivo di Marr è di vedere ritornare a crescere il «National account» nel suo complesso nel 2017.

Già, l'anno in corso. Quali, invece, le stime riguardo al 2016 che si è appena concluso? Su questo fronte Marr prevede che i Ricavi dell'Ebitda saranno in rialzo rispetto al 2015. L'utile netto, al netto delle poste straordinarie, dovrebbe invece essere in linea. Il debito netto, infine, dovrebbe assestarsi al di sotto dei 200 milioni (vedere domanda a fianco).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I numeri del gruppo Marr



## Domande & risposte

### Quali le indicazioni dell'analisi tecnica sul titolo Marr?

Fase laterale per il titolo Marr che da due anni si muove in un range senza una direzione ben precisa. La base di questa «fascia» laterale si posiziona intorno ai 15,5 euro. Ogni volta che l'azione è scesa intorno a questo livello sono scattate delle ricoperture che hanno rilanciato l'andamento del titolo. Negli ultimi giorni i prezzi si muovono intorno ai 17 euro e sono quindi distanti dalla base del supporto. Da quasi un anno a questa parte l'azione ha comunque realizzato dei massimi discendenti e questo potrebbe preludere a nuove debolezze. Per avere una prova di forza è necessario che i prezzi si portino sopra i 18 euro.

(di Andrea Gennai)

### Come si sviluppa la dinamica degli investimenti da parte dell'azienda?

Nel 2016 gli investimenti per le acquisizioni sono stati di oltre 40 milioni. In aggiunta a questi esborsi la previsione è che Marr dovrebbe iscriverne in bilancio Capex di maintenance per circa 3 milioni. Altrettanti sono stati spesi per il rinnovo delle filiali. Riguardo, invece, all'esercizio in corso le stime, senza contabilizzare ovviamente eventuali operazioni di acquisizione, indicano Capex di manutenzione intorno a 2,5 milioni. Cifra simile a quella per le attività straordinarie. Il Capital expenditure complessivo, insomma, dovrebbe aggirarsi sui 5 milioni.

### Quale l'andamento dell'indebitamento finanziario netto?

Alla fine dello scorso settembre il debito netto si è assestato a 170,6 milioni in calo rispetto ai 201,8 milioni di metà 2016. Ma in crescita se confrontato con il dato di un anno prima che aveva visto la Posizione finanziaria netta in rosso per 151,8 milioni. È ovvio che, sull'andamento della voce contabile, da un lato ha influito negativamente l'attività di M&A. E, dall'altro, ha giocato la gestione del capitale circolante netto. Ciò detto Marr prevede che, a fine 2016, il debito netto dovrebbe assestarsi sotto la soglia dei 200 milioni. Nel 2017, poi, l'indicatore è previsto in ulteriore diminuzione.

### Quanto vale la voce «accantonamenti e svalutazioni» del gruppo?

Secondo quanto indicato dalla società la voce «accantonamenti e svalutazioni» al 30 settembre 2016 è costituita per 8,708 milioni (8,414 milioni al 30 settembre 2015) dagli accantonamenti al fondo svalutazione crediti. Include inoltre l'accantonamento a fondo rischi e oneri futuri per 950.000 euro, di cui 500.000 relativi agli oneri per la riorganizzazione della attività di DE.AL.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole **24 ORE**.com

Sono disponibili sul sito [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com) la serie storica degli articoli e i link ai dati economici. Per le vostre domande inviare l'email all'indirizzo: [vittorio.carlini@ilssole24ore.com](mailto:vittorio.carlini@ilssole24ore.com)

[www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com)

**24ORE BUSINESS SCHOOL**

[www.bs.ilssole24ore.com](http://www.bs.ilssole24ore.com)

Il Sole **24 ORE**

# INNOVAZIONE E DIGITAL TRANSFORMATION

**BARI, DAL 10 FEBBRAIO 2017 - 1ª EDIZIONE**  
**MASTER DI SPECIALIZZAZIONE - 9 WEEKEND NON CONSECUTIVI**

## PROGRAMMA

IL MASTER È STRUTTURATO IN 3 MODULI ACQUISTABILI SEPARATAMENTE:

- **1° Modulo** - Digital strategy e innovazione
- **2° Modulo** - Digital strategy e impatto sul business
- **3° Modulo** - Digital Technologies e soluzioni per la Digital Transformation

In collaborazione con:



Partner tecnico:



## COORDINAMENTO SCIENTIFICO

**Anna Matteo**  
Gruppo 24 ORE  
**Claudio Garavelli**  
Politecnico di Bari

**FACULTY**  
**Vito Albino**  
Politecnico di Bari

**Fabio Annunziato**  
BBPlanet  
**Fabrizio Bencini**  
KON  
**Massimo Biagi**  
Infocert  
**Tommaso Di Nola**  
Politecnico di Bari

**Eugenio Di Sciascio**  
Politecnico di Bari  
**Michele Gorgoglione**  
Politecnico di Bari  
**Gianvito Lanzolla**  
CASS Business School  
**Giuseppe Mayer**  
Grey United

**Antonio Messeni Petruzzelli**  
Politecnico di Bari  
**Antonello Maraglino**  
Consultant  
**Cosimo Palmisano**  
Ecce Customer  
**Roberto Rosti**  
Next24 - Gruppo 24 ORE

**Michele Ruta**  
Politecnico di Bari  
**Gianni Sebastiano**  
Expriava

**Luca Solari**  
EY MED

**Programma e Scheda d'iscrizione [www.bs.ilssole24ore.com](http://www.bs.ilssole24ore.com)**

Seguici su

**Servizio Clienti**  
Tel. 02 30300602 - Fax 02 30223414  
[info@formazione.ilssole24ore.com](mailto:info@formazione.ilssole24ore.com)

**GRUPPO 24ORE**

**Il Sole 24 ORE Business School ed Eventi**  
Milano - Via Monte Rosa, 91  
Milano - Via Tortona, 56 - Mudac Academy  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
ORGANIZZAZIONE CON SISTEMA DI QUALITÀ CERTIFICATO ISO 9001:2008



3° MASTER

MANAGEMENT

DEL NO PROFIT 3.0:

INNOVAZIONE SOCIALE E TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il Sole 24 ORE Business School ed Eventi  
Roma - piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
business.school@isole24ore.com

GRUPPO 24 ORE

ROMA, DAL 16 FEBBRAIO 2017

MASTER PART TIME

8 mesi di formazione: aula e distance learning

Servizio Clienti  
Tel. 06 (02) 3022.6372/6379  
business.school@isole24ore.com

GRUPPO 24 ORE

Domenica  
15 Gennaio 2017

IL GIORNALE DELLA FINANZA

www.isole24ore.com  
@24FinMerc

I NUMERI DELLA SETTIMANA

-0,2%

Arretra il Dow Jones dopo l'euforia che ha seguito l'elezione di Trump

IL CAMBIO EURO-DOLLARO

1,062

Dopo i massimi di dicembre si allenta la tensione sulla divisa Usa

**Grandi Opere.** Il direttore corporate e finanziario non esclude nuovo shopping e l'espansione internazionale verso il Canada e l'Australia

# Salini-Impregilo: negli Usa il 30% dei ricavi

Ferrari: «Nel 2015 in America solo l'1% del fatturato, dopo l'acquisizione di Lane ancora spazio per crescere»

Marco Valsania  
NEW YORK

Una "pipeline" di 140 progetti, decine già con offerte in gara, altre in preparazione. Salini-Impregilo negli Usa ha creato un ventaglio di opportunità sempre più focalizzate sui grandi appalti, da autostrade a ponti, da sistemi di tunnel a metropolitane. Che potrebbero ancora aumentare e con essi gli investimenti che è disposta a compiere - se la presidenza Trump incoraggerà come promesso il rilancio delle infrastrutture. Sono possibili nuove acquisizioni dopo quella strategica del gruppo di costruzioni Lane l'anno scorso. E l'uso della testa di ponte americana per nuove espansioni internazionali, verso il Canada come alla volta dell'Australia. Non basta il gruppo potrebbe considerare ulteriori scelte che portino alla valorizzazione gruppo nell'area degli Usa. Dove uno degli aspetti più attraenti è che le società concorrenti della Lane hanno molti di Borsa doppi rispetto a quelli tipici del Vecchio Continente.

È questo oggi il profilo di una società con radici italiane ma con una lunga vocazione globale e che oggi, dopo le ultime mosse, si considera ormai più americana che europea come business.

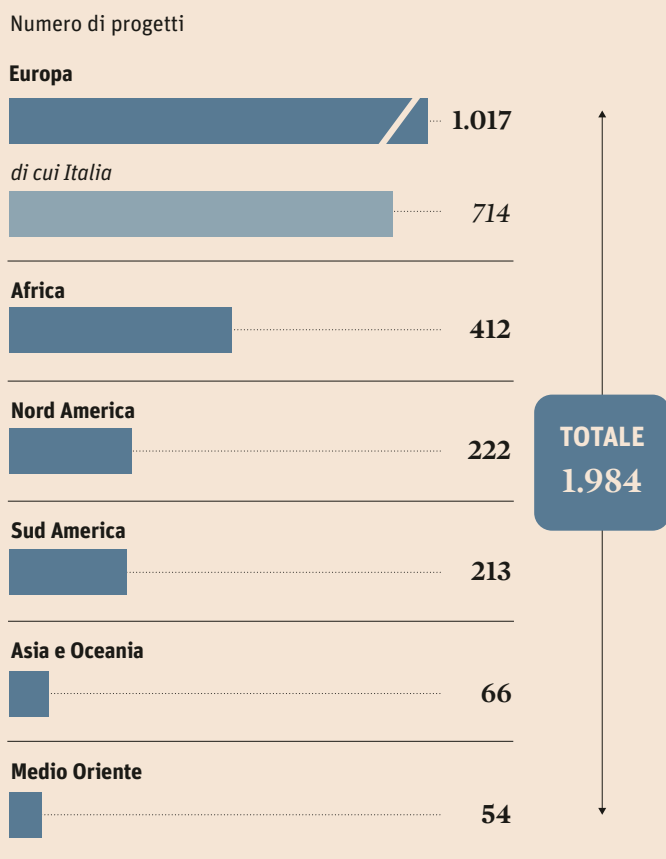
«Nel 2015 avevamo l'1% del fatturato negli Usa - dice Massimo Ferrari, General Manager Corporate & Finance Group Cfo - L'anno scorso stimiamo che sia salito al 24% grazie a Lane, che dovrebbe aver superato gli 1,5 miliardi di dollari di entrate. E arriverà al 30%». Gli Usa sono rapidamente diventati il principale mercato per Salini-Impregilo. E anche il più strategico: «Da qui abbiamo gestito anche una proposta per la metropolitana in Australia», racconta Ferrari.

La crescita è attesa anzitutto in uno dei tre segmenti di attività, quello dei Large projects, i grandi progetti. Gli altri sono i piccoli progetti e "plant and paving", calcestruzzo e pavimentazioni stradali. Qui Salini è reduce da un'altra acquisizione dopo Lane - già il principale costruttore americano di autostrade - avendo rilevato la Asphalt Roads and Material di Virginia Beach. Nuovi takeover non vengono esclusi in particolare nel calcestruzzo e costruzioni, dove il settore appare ancora molto frammentato tra aziende locali. Takeover che Ferrari definisce di "competenze", di reputazione e clienti.

L'integrazione di Lane, che ha 40 impianti e operazioni in venti

Stati e sede centrale in Connecticut, è stata un pilastro cruciale per la svolta americana e una lezione per il futuro. Con 5 mila dipendenti negli Usa, Salini si è impegnata a rafforzare management, know how e forza finanziaria della controllata. «Abbiamo investito nella struttura esistente, nel management e nelle gare, cominciate nel 2016 - spiega Ferrari - E i risultati li stiamo vedendo: gli Stati dove siamo in lizza per appalti che saranno assegnati quest'anno vanno dalla Virginia al Texas, dalla North Carolina alla Florida. I segmenti comprendono sia strade che grandi progetti, metropolitane, sistemi di tunnel». Scommesse che si inseriscono su una solida reputazione: i lavori più rappresentativi realizzati negli ultimi anni da Lane vanno da un tratto di 1,4 miglia di nuove corsie autostradali in Virginia per un valore di 1,5 miliardi a una quarta pista dell'aeroporto di Dulles per 190 milioni. Quelli che aveva già in corso sono una ferrovia leggera in Maryland, la Purple Line, e piste all'aeroporto dedicato al trasporto merci di Fort Worth in Texas. Salini, tra l'altro, può adesso consentire a Lane di alzare il tiro garantendo la totale copertura assicurativa di vasti progetti, essen-

## La presenza Salini-Impregilo nel mondo



ziale per operare nel Paese, grazie ad accordi con grandi compagnie da Zurich a Berkshire. Sul fronte tecnico, porta in dote l'esperienza internazionale accumulata da decenni in lavori del calibro di tunnel e trattamento delle acque. Con puntate significative negli stessi Usa: i progetti già in fase di realizzazione includono sistemi di trattamento delle acque a Cleveland in Ohio per risanare il lago Erie, l'Anacostia River Tunnel per gestire rischi di inondazioni e inquinamento nei pressi di Washington, il ponte Gerald Desmond a Long Beach in California. In passato ha partecipato alla costruzione della metropolitana di New York. Accanto alle nuove gare di appalto già partite, che oggi sono anzitutto a livello dei singoli stati, l'avvento di un governo che voglia stimolare la spesa e l'impegno federale in infrastrutture può solo far sognare un ulteriore ampliamento degli orizzonti di crescita. All'America mancava tuttora ad esempio l'alta velocità, anche sulle due coste. «Le dimensioni dei progetti ipotizzati da Trump sono colossali - aggiunge Ferrari - Basterebbe anche una piccola fetta per superare i nostri obiettivi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INTERVISTA | Nerio Alessandri | Amministratore delegato

# Technogym punta sul fitness americano

La quota ceduta dal fondo Arle è andata a investitori istituzionali americani

Le azioni in Borsa hanno guadagnato il 50% dalla quotazione di inizio maggio 2016 e neanche il disimpegno del secondo azionista della società ha turbato l'andamento del titolo a Piazza Affari. Si tratta di Technogym, che per il 2017 punta sul mercato statunitense. D'altra parte, sembra proprio che siano americani i fondi d'investimento che hanno acquistato delle posizioni nel capitale della società, in occasione della cessione da parte del fondo di private equity internazionale Arle Capital Partners di 22,5 milioni di azioni ordinarie, pari all'11,25% del capitale. «In settimana è uscito dal nostro azionariato il fondo Arle, ricevendo una richiesta di 3 volte l'offerta. Le azioni sono state cedute in breve e in modo semplice e il titolo ha reagito in modo positivo. Questo, secondo le banche che ci hanno seguito è un buon esempio di continuità» commenta Nerio Alessandri, fondatore e ad di Technogym, ag-

giungendo: «Ad acquisire azioni Technogym sono stati i più grandi fondi istituzionali americani, perché siamo molto attraenti per il mercato statunitense. Ed è lì che puntiamo a crescere anche per quest'anno». Il Nord America, secondo i dati dei nove mesi del 2016, pesa per il 28,9% dei ricavi

**«Nei primi nove mesi siamo cresciuti a doppia cifra e per il 2016 siamo in linea con le stime»**

del gruppo, per un valore di 41,9 milioni di euro. Ma in generale il fatturato della società è internazionale, infatti solo il 10% viene realizzato in Italia e ben il 40% fuori dall'Europa. «Siamo presenti in 100 Paesi e abbiamo oltre il 90% dei ricavi realizzati a livello internazionale» spiega Alessandri, che poi sottolinea: «Negli Stati Uniti intendiamo continuare sulla strada già tracciata finora. Per usare una metafora, siamo come nell'automotive come la Bmw e la Mercedes. Il mercato, anche nel nostro settore, negli Stati Uniti è molto standardizzato nelle fasi iniziali. Poi si passa alla fase della differenziazione e Technogym rappresenta questa possibilità per i consumatori, perché copre il mercato premium. Google e Facebook, Cisco, Goldman Sachs o l'Università di Stanford, ad esempio, hanno scelto Technogym. Non siamo alla Casa Bianca ma speriamo di entrarci a breve visto che Technogym è già fornitore di Trump, in tutti i Trump Hotels». E proprio l'hospitality è il primo mercato della società negli Usa, al secondo posto vengono le corporate. «Il terzo mercato che vogliamo sviluppare sono gli high end club, come Life Time Fitness, catena numero uno in America, che è già fra i nostri principali clienti» racconta Alessandri.



Il fondatore. Nerio Alessandri

Gli Stati Uniti non saranno l'unica direttrice di crescita per Technogym: «Puntiamo sul digitale e in questo contesto si inserisce l'acquisizione di Exerp, l'azienda digitale danese specializzata in software gestionali per il fitness. E puntiamo sul segmento home: abbiamo visto negli ultimi sei mesi un'impennata forte nella percezione del marchio, soprattutto nelle nuove generazioni, che guardano anche al design. Questo vuol dire creare macchinari che siano anche oggetti di arredamento e possano stare nella stanza principale della casa. Le mega cities, poi, sono il nuovo fenomeno e i condomini si stanno attrezzando sempre di più con Technogym center. Questo ci permette di essere inclusi nel segmento di beni di lusso» sottolinea Alessandri.

Qual è il riflesso delle strategie aziendali sul bilancio? «A cambi costanti nel terzo trimestre dello scorso anno abbiamo registrato

una crescita a doppia cifra con un +11%. Per l'intero esercizio siamo in linea con quanto stimato in fase di Ipo» si limita a rispondere Alessandri, che esclude al momento nuove acquisizioni per il gruppo: «non abbiamo in questo momento acquisizioni sul tavolo anche se monitoriamo sempre il mercato». Il ceo di technogym, inoltre, esclude altri cambiamenti nell'assetto del capitale per quel che riguarda la partecipazione del 60% detenuta dalla sua famiglia: «Non abbiamo neanche pensato a cambiare la nostra quota nel capitale. Anche se poi il vero controllo di una società è dato dalla leadership. Siamo andati in Borsa per managerizzare l'azienda. Quello che stiamo facendo adesso è essere focalizzati nella nostra crescita».

Prossimi passi? «Il nostro primo concept store in realizzazione a Milano, che sarà una Technogym experience e sarà inaugurato in occasione del prossimo salone del mobile». E poi le trattative per le Olimpiadi di Tokyo 2020. Intanto in settimana Alessandri parteciperà per l'ottava volta al forum di Davos, che quest'anno avrà l'healthcare fra i quattro temi principali».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Il progetto.** I prodotti Banca5 nella rete Itb

# Intesa, carte e conti saranno in vendita in 20 mila tabaccherie

Marco Ferrando

Non di sole sigarette e francobolli vivono da tempo le tabaccherie, che hanno spalancato le porte a pagamenti elettronici, ricariche, piccole pratiche fiscali. Non di sole (costose) filiali vivono ormai le banche, sempre più multicanali ma attente a non perdere quel rapporto di prossimità con la clientela. Questi due mondi, entrambi in profonda evoluzione, stanno per incontrarsi in un matrimonio di interessi che a breve vedrà i prodotti marchiati Banca5 entrare nei 20 mila punti vendita affiliati a Itb, la banca dei tabaccai. Dietro al progetto, che giovedì verrà lanciato a Roma, c'è Intesa Sanpaolo, che a dicembre ha rilevato il controllo di Itb, di cui già deteneva il 10% e nominato il nuovo board: presieduto da Mario Boselli, già al vertice di Setefi (appena ceduta) vi figurava gli altri il capo della Banca dei Territori, Stefano Barrese, mentre al momento non compare Francesco Marrara (l'assenza del fondatore di Itb, è temporanea e legata a motivi personali, e da parte della nuova proprietà c'è la volontà al suo orientamento di integrarlo nella caracaid). Fondata nel 2008, Itb oggi è la prima banca online in Italia, capace di generare un utile netto di 8,5 milioni nel 2015 (su 38 milioni di ricavi) grazie a un'incidenza pari al 95% della componente commissionale per lo più generata dai servizi di pagamento e incasso - multe, bollettini, ricariche, ticketing, voucher Inps - effettuati attraverso una piattaforma informatica sviluppata e posseduta da Itb. Nei piani di Intesa c'è la volontà di potenziare questo versante; intanto la nuova capogruppo porrà ai tabaccai di riservare parte della superficie commerciale al-

l'offerta di propri prodotti bancari. Come? Secondo quanto risulta a Il Sole, sul modello delle "smartbox" - il piano è insediare all'interno dei punti vendita spazi espositivi con alcuni prodotti bancari light: carte di pagamento, piccoli prestiti personali, conti, polizze auto e capofamiglia, versioni semplificate e pronte per l'uso dei prodotti del gruppo offerti in filiale. Per i tabaccai, l'occasione di allargare l'offerta e i ricavi, tra l'affitto degli spazi e la ricarica degli espositori (come avviene oggi per le sigarette). Per la BdT di Intesa, la possibilità di offrirsi a 25 milioni di potenziali clienti e allargare la rete di 20 mila punti vendita (che si aggiungeranno alle 3.500 filiali e i 7 mila bancomat). Certo, in tabaccheria non si potranno fare investimenti, ma prodotti più semplici, di instant banking come i bonifici; il cliente inoltre potrà acquistare il cofanetto a cui è interessato, si registrerà attraverso la piattaforma di Itb e per l'attivazione conatterà la filiale digitale di Intesa. Non a caso, i prodotti saranno a marchio Banca5, uno dei progetti di sviluppo della Banca dei Territori che nel piano d'impresa 2014-17 puntava a raddoppiare l'estrazione di valore dai 5 milioni di clienti con cui Intesa aveva una relazione poco sviluppata: un conto, una carta, al massimo una polizza. Nel 2013 mediamente questi clienti generavano ricavi per 70 euro a testa, oggi siamo a 120 e l'obiettivo è di approdare a 140 in 12 mesi. Lo sbarco nelle tabaccherie, da primavera si svilupperà per tutto il 2017, consentirà di ampliare la base clienti, in fasce di popolazione, ad esempio giovani e immigrati.

@marcoferrando77  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Brexit.** Il negoziatore Ue risponde al Guardian

# Barnier: nessun favore alle banche britanniche

Beda Romano

BRUXELLES. Dal nostro corrispondente

In attesa che la Gran Bretagna notifichi ufficialmente il suo desiderio di uscire dall'Ue, facendo scattare difficili trattative con i Ventisette, si precisano le esigenze degli uni e degli altri in una partita politico-diplomatica dagli esiti incerti. Ieri il capo negoziatore europeo, l'ex commissario Michel Barnier, ha sottolineato che nell'accordo Bruxelles vorrà chiedere «vigilanza particolare» per le istituzioni finanziarie britanniche che avranno attività economiche in Europa. La presa di posizione dell'uomo politico è giunta in risposta a un articolo del quotidiano The Guardian. Quest'ultimo, riferendo i contenuti di un dibattito parlamentare a porte chiuse, aveva spiegato che la Commissione europea era alla ricerca di un accordo speciale con Londra per garantire l'accesso delle società finanziarie europee alla city. In un tweet, Barnier ha precisato il contrario: «L'Unione avrà bisogno di vigilanza particolare sui rischi per la stabilità finanziaria, non di un accordo speciale per l'accesso alla city».

In buona sostanza, l'ex commissario agli affari finanziari della Commissione Barroso è dell'avviso che Bruxelles vorrà avere particolari garanzie nel vigilare sulle imprese finanziarie britanniche che vorranno lavorare sul continente. Tenuto conto del ruolo finanziario della city sul piano globale ed europeo e dell'importanza delle banche in-

glesie, il capo negoziatore vuole strappare regole chiare e precise. Su questo fronte, vale la regola della reciprocità.

Nel rispondere all'articolo di The Guardian, l'uomo politico francese ha dato una precisazione importante su come intende affrontare le questioni finanziarie nelle trattative tra Bruxelles e Londra. Il peso della city e delle istituzioni finanziarie inglesi indurrà probabilmente il capo negoziatore ad avere posizioni intransigenti sui temi bancari mentre Londra tenterà di strappare un qualche accesso delle sue società al mercato unico. Nelle trattative le questioni finanziarie rischiano di essere particolarmente delicate. Secondo alcuni diplomatici, la Francia sta dando battaglia per rafforzare la piazza parigina e attirare eventuali istituzioni comunitarie oggi a Londra. Adrittura, c'è chi teme - probabilmente a torto - che lo stesso Barnier possa non essere imparziale in questa partita.

Questa settimana, Joseph Muscat, il premier di Malta, che dal 1° gennaio è presidente di turno dell'Ue, ha assicurato che i Ventisette hanno posizioni simili nell'affrontare il Regno Unito: «Non nell'interesse di nessuno di distruggere l'economia britannica». Muscat ha poi sottolineato che in un eventuale periodo transitorio, le istituzioni comunitarie - in primo luogo, la Corte europea di Giustizia - dovranno continuare ad avere il loro ruolo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Paradossi.** Italiaonline e la cigs con liquidità per 120 milioni e utili a 35 milioni

# Sawiris e il «regalo» della cassa integrazione

Fabio Pavesi

Quando viene siglato un accordo che manda in cassa integrazione a zero ore 300 lavoratori - di fatto un dipendente su sei - impone la cassa integrazione a 4 giorni al mese ad altri 420 dipendenti ci si aspetta di trovarsi ad avere a che fare con un'azienda prossima alla fine. Con conti malmessi, perdite, debiti che si fa fatica a ripagare. Nulla di tutto ciò riguarda Italiaonline, la web company controllata dal magnate egiziano Naguib Sawiris, nata dalla fusione con la vecchia Seat Pagine Gialle e le attività sul web (da Libero a Virgilio e non solo) del Faraone come ormai è soprannominato nelle cronache. L'accordo tra la nuova Italiaonline (quotata in Borsa) e le organizzazioni sindacali e con il beneplacito del ministero dello Sviluppo economico è stato siglato a metà dicembre del 2015 e appare quasi un "regalo" se si guarda allo stato di salute della società posseduta al 59% da una holding lussemburghese della famiglia Sawiris. C'è forse un problema di debiti in casa Italiaonline? Affatto. La società ha una posizione finanziaria netta positiva per 111 milioni: zero debiti con cassa liquida per 120 milioni. Una salute di ferro

a livello patrimoniale considerando che le attività generano anche flussi di cassa abbondanti ben 48 milioni di euro, 34 milioni in più sui 12 mesi precedenti. C'è un problema di redditività allora? Anche qui non si capisce quanto quella cassa integrazione fosse necessaria. Su ricavi nei primi nove mesi del 2016 per 295 milioni, il margine operativo lordo è a quota 55 milioni, in crescita sostenuta sul 2015, e che vale quasi il 19% del fatturato. Averne di aziende a marginalità industriale così elevata. Ovviamente Italiaonline fa anche buoni utili. A settembre del 2016 i profitti

netti sono stati di 35 milioni. Tagliare il costo del lavoro non appare certo una priorità indispensabile a superare una crisi che non c'è. Già il costo del lavoro? Pesa così tanto da inficiare la futura redditività dell'azienda del Faraone egiziano? Non sembrerebbe dato che vale il 26% del fatturato dell'azienda. E alto per un'azienda manifatturiera ma non è alto per un'azienda di servizi come la web company che è Italiaonline. Ma tant'è quella messa in cassa integrazione migliorerà ulteriormente la marginalità di Italiaonline dato che la manovra vale un risparmio di 27 milioni, pari a un taglio secco del 27% del costo del lavoro. Saranno contenti il mercato finanziario e gli azionisti. Ogni taglio di costi che innalza la redditività è una manna per la



Il magnate. Naguib Sawiris

Borsa. Un po' meno per chi si trova estromesso dall'azienda e per le casse dello Stato che come è noto, via Inps, pagano parte dei costi della cassa integrazione. Certo l'azienda può motivare con il fatto che quell'accordo è un'eredità della vecchia Seat e che la nuova Italiaonline vuole spingere nel passaggio dalla carta al digitale e necessità di figure professionali nuove, tanto che l'accordo prevede l'assunzione di 100 nativi digitali. Ma tutto questo non ha nemmeno da lontano il sapore della crisi aziendale da giustificare un provvedimento di tale portata. Sawiris sarà anche egiziano ma le sue carte sul mercato italiano, le sue leggi, le sue consuetudini e i suoi ammortizzatori sociali le sa giocare molto bene.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il Sole 24 ORE**

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Roberto Napoletano

**VICE DIRETTORE:**

Edoardo De Biasi (VICARIO), Alberto Orioli, Salvatore Padula, Alessandro Plateroti

**CAPOREDATTORE CENTRALE:**

Guido Palmieri (responsabile superdesk)

**CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA:** Giorgio Santilli

**UFFICIO CENTRALE-SUPERDESK:**

Daniele Bellasio (responsabile web), Luca Benecchi,

Fabio Carducci (vice Roma), Giuseppe Chiellino,

Franca Deponti, Federico Momoli,

Alberto Trevissoi (vice superdesk)

**Segretario di redazione:** Marco Mariani

**INFORMAZIONE NORMATIVA E LUNEDÌ:** Mauro Meazza

**SUPERVISIONE E COORDINAMENTO AREA FINANZA:**

Christian Martino

**SUPERVISIONE E COORDINAMENTO AREA IMPRESA:**

Lello Naso

**UFFICIO GRAFICO CENTRALE:** Adriano Attus

(creative director) e Francesco Narracci (art director)

**RESPONSABILI DI SETTORE:** Luca De Biase,

Jean Marie Del Bo, Attilio Genoni,

Laura La Posta, Armando Massarenti,

Francesca Padula, Christian Rocca,

Fernanda Roggero, Stefano Salis, Giovanni Uggeri

**SOCIAL MEDIA EDITOR:** Michela Finizio, Marco lo Conte

(coordinatore), Vito Lops e Francesca Milano

**GRUPPO 24 ORE**

**PROPRIETARIO ED EDITORE:** Il Sole 24 Ore S.p.A.

**PRESIDENTE:** Giorgio Fossa

**VICE PRESIDENTE:** Carlo Robiglio

**AMMINISTRATORE DELEGATO:** Franco Moschetti

## L'Italia e il club di francesi e tedeschi

**EUROPA & GOVERNANCE**

di **Alberto Quadrio Curzio**

► Continua da pagina 1

L'Italia è fuori dalla porta di servizio in un ruolo che si è anche "conquistato" non chiedendo, come la Spagna (che è invece è già nell'anticamera del Club), l'intervento del Fondo Europeo Esm nel 2012 e 2013.

**Una variabile politica: incertezza**

Nella Eurozona le elezioni di Francia e Germania, per quanto di esito incerto come ogni consultazione, porteranno ad un presidente della Repubblica (favorito François Fillon, già primo ministro dal 2007 al 2012) e a un cancelliere (certamente Angela Merkel, in carica dal 2005) che hanno una lunga esperienza di Governo e che metteranno quell'asse franco-tedesco su cui l'Eurozona si regge, anche in termini di Pil pari al 50%. In Italia tutto è incerto e questo, ad unanime valutazione degli analisti sia italiani che esteri, pesa assai sulle prospettive economiche declinate anche dall'ultima agenzia di rating (la Dbrs canadese) che ci ha scalato da un "Aloa" a un "BBB" per l'incertezza della politica per riforme, per la vulnerabilità del sistema bancario, per i bassi livelli di crescita e produttività. L'esito del referendum e il processo fortemente conflittuale che ha portato allo stesso, hanno segnato uno spartiacque tra un periodo di ripresa sia pure lenta e un periodo che, pur in presenza di una legge di bilancio espansiva, renderà complessa la sua attuazione. In particolare, la necessità di avere un consenso parlamentare adeguato creerà difficoltà sul controllo dei conti pubblici, tra l'altro gravati anche da salvataggi bancari.

**Una variabile economica: produttività**

Scegliamo questa grandezza economica perché è pressoché unanime la valutazione questo è "il" principale divario della nostra economia rispetto a quella dell'euroclub (ed a molte altre). Ci riferiremo principalmente a un rapporto di Prometeia che rivisita varie delle migliori analisi. Si rileva quindi che dal 2000 al 2007 la produttività per ora lavorata è cresciuta in Italia dello 0,3% contro il 13,1% in Germania e il 20,5% in Francia e che, durante gli anni della crisi, da noi è cresciuta del 3,7% contro il 6,1% dei tedeschi e il 4,7% dei francesi. Al di là delle cause storiche che hanno portato a questo divario, che ormai si trascina da quasi vent'anni, due aspetti paiono assodati: quello della dimensione di impresa; quello settoriale. L'Italia ha troppe microimprese ed è inefficiente soprattutto in alcuni settori.

La struttura dimensionale delle imprese rivela infatti che per le medie (tra 50 e 250 occupati) e le grandi imprese (più di 250 occupati) la nostra produttività è più alta di quella francese e tedesca. La differenza è che la quota cumulata di occupati in questa fascia dimensionale è in Italia del 34% a fronte del 53% della Francia e del 59% della Germania mentre noi abbiamo il 45,2% nelle microimprese (tra i 1 e 9 addetti) a fronte del 29% in Francia e del 19% in Germania. Questa composizione abbassa la produttività media del sistema Italia.

La struttura settoriale rivela che le microimprese si concentrano in Italia in determinati settori. Nella manifattura sono il 25% (a fronte del 45% di tutta l'economia) che è una quota tuttavia più alta di quella francese (15%) e tedesca (7%). Nelle costruzioni e nei servizi di mercato (esclusi finanza e immobiliare) è 30 punti percentuali sopra la quota della Germania e 20 sopra quella della Francia. Le due divaricazioni spiegano anche perché dal 2009 al 2014 la nostra manifattura ha avuto una forte ripresa della produttività oraria e cioè superiore al 18% a fronte di un 15% di quella francese e del 20% di quella tedesca. Anche il settore finanziario e quello delle costruzioni hanno avuto una ripresa della produttività per ora lavorata pur di minore entità. Al contrario, quella dei servizi è calata del 2% mentre in Germania e Francia è salita del 5%.

**L'Italia e l'euro-club**

Il Pil del nostro Paese pesa su quello dell'Eurozona del 15% circa, quello della Francia del 20% circa e quello della Germania quasi del 30%. Per entrare nel club franco-tedesco sarebbero utili alcuni punti di Pil ma anche un primo ministro che duri in carica cinque anni con una maggioranza politica. Altrimenti l'Italia non risalirà la china per entrare nel club. Ed allora potrà solo lamentarsi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Lettere

### Quando Ciampi puntò a «una parità equa, sostenibile e duratura»

**C**aro Fabi, tra gli anniversari di questo 2017 sono stati ricordati anche i primi quindici anni della moneta unica europea, soprattutto per indicare che i prezzi hanno continuato ad aumentare anche a causa del tasso di conversione accettato dall'Italia per il passaggio dalla lira all'euro. Non voglio entrare nel merito delle statistiche, anche perché non ho visto paragoni con i quindici o trenta anni precedenti l'euro. Mi chiedo perché nel vertice europeo che ha deciso la parità tra le valute l'Italia non ha puntato i piedi ottenendo un cambio più favorevole. Forse perché si pensava che era più importante partecipare che rischiare di restare fuori dalla porta dopo i sacrifici che erano stati compiuti per rispettare, almeno in parte, i parametri richiesti?

Antonio Merella

Gentile Mirella, quando nel 1998 arrivò a compimento il cammino iniziato con il Trattato di Maastricht del 1992 la fissazione dei tassi di cambio delle monete nazionali nella nuova moneta unica europea non fu, in pratica, oggetto di alcun negoziato. Si era infatti stabilito che l'euro avrebbe preso il posto con un tasso di cambio 13 dell'ecu, l'unità di conto virtuale istituita nel mese del 1979 nell'ambito del Sistema monetario europeo. L'ecu aveva un valore determinato da un paniere di tutte le valute comunitarie ponderate in relazione all'importanza relativa delle economie nazionali in termini di

**Le risposte ai lettori di**  
**Gianfranco Fabi**



Domenico Rosa

prodotto interno lordo e di commercio intercomunitario. In ecu peraltro, erano già denominati strumenti finanziari emessi sia da operatori pubblici, come la Banca europea degli investimenti, sia dalle banche private.

Di trattativa si può parlare per i Paesi che dopo il 1999 hanno richiesto e ottenuto di partecipare all'euro. La procedura per determinare i tassi di conversione irrevocabili delle monete di Grecia, Slovenia, Cipro, Malta, Slovacchia, Estonia, Lettonia e Lituania passò attraverso l'Ecofin, il Consiglio dei ministri economico-finanziari, sei mesi prima dell'introduzione della moneta unica.

Per tornare al rapporto lira-euro è necessario allora guardare non al 1998, ma a due anni prima, al 1996 quando il Governo italiano chiese il rientro della nostra

moneta nel Sistema monetario europeo (Sme) da cui era uscita per la crisi valutaria del 1992. Lo Sme aveva l'obiettivo di un progressivo allineamento delle valute con la garanzia di cambi relativamente fissi in modo da rendere dapprima più agevoli gli scambi intra-comunitari, riducendo notevolmente il rischio di cambio, spianando successivamente la strada all'adozione della moneta unica.

Ebbene il 24 novembre 1996 la delegazione italiana guidata dall'allora ministro del Tesoro, Carlo Azeglio Ciampi, con Mario Draghi, allora direttore generale del Tesoro, e per la Banca d'Italia, Antonio Fazio e Pier Luigi Ciocca, portò la richiesta di rientrare nello Sme con un tasso di cambio attorno alle mille lire per un marco. I tedeschi puntavano ad un quota inferiore alle 950 lire anche se sui mercati

il cambio era attorno a quota 985. Puntiamo, disse Ciampi, a «una parità equa, sostenibile e duratura» e illustrò con passione gli sforzi fatti dal Paese per ridurre il deficit e l'inflazione. L'accordo venne raggiunto dopo otto ore di discussione a quota 990, quota che è poi diventata la base del rapporto lira-euro. Era realisticamente il massimo che l'Italia avrebbe potuto ottenere.

g.fabi@ilsol24ore.com

**Le lettere vanno inviate a:**

Il Sole 24 Ore "Lettere al Sole 24 Ore"

Via Monte Rosa, 91

20149 Milano

email: letterealsol24ore.com

includere per favore nome,

indirizzo e qualifica

**Le scadenze elettorali in Europa**  
Il 2017 ci riserverà una dopo l'altra le elezioni in Francia, Olanda, Germania, e forse anche Italia. In questa situazione, l'Europa rimane paralizzata in attesa degli eventi. Ma è mai possibile che i "cervelloni" che hanno propugnato l'Unione europea non abbiano pensato che solo un'elezione contemporanea in tutti i Paesi può effettivamente dare impulso all'azione europea affrancata dalle contingenze dei singoli Paesi? Potrebbe essere questa una soluzione alla permanente paralisi dell'azione politica europea?

Francesco Francica

Milano

**Il male del Sud Italia**

Il male del Sud Italia è uno solo: la criminalità. Lo Stato intervenga severamente e rapidamente, proprio come fa un esercito in guerra, senza tripli giudizi, senza pastoie burocratiche, senza ricerca di prove che non arrivano mai a nulla, ma sulla base di ragionevoli sospetti; si isolino del tutto non solo i mafiosi, ma anche l'insieme di familiari, parenti, amici collusi con i capo-banda. Tutto il resto sono chiacchiere.

Roberto Salmaso

**VERSO IL SINODO DEL 2018**

## I giovani, la Chiesa e i segni dei tempi I ragazzi, che raccolgono l'invito del Papa, accendono un nuovo futuro

di **Bruno Forte**

► Continua da pagina 1

**L**e ragioni di questa centralità sono così esplicite nella lettera: i giovani nutrono sogni e progetti cui spesso gli adulti hanno rinunciato. Essi, come Abramo, sanno correre il rischio di partire verso una terra nuova sulla parola di una promessa: "Qual è per noi oggi questa terra nuova, se non una società più giusta e fraterna che voi desiderate profondamente e che volete costruire fino alle periferie del mondo?". Ricordando il dialogo avuto con oltre un milione e mezzo di giovani provenienti da ogni parte del pianeta alla Giornata Mondiale della Gioventù di Cracovia lo scorso luglio, Francesco ha sottolineato il "sì" entusiasta gridato dai giovani in risposta alla sua domanda: «A Cracovia, in apertura dell'ultima Giornata Mondiale della Gioventù, vi ho chiesto più volte: "Le cose si possono cambiare?". E voi avete gridato insieme un fragoroso "Sì". Quel grido nasce dal vostro cuore giovane che non sopporta l'ingiustizia e non può piegarsi alla cultura dello scarto, né cedere alla globalizzazione dell'indifferenza. Ascoltate quel grido che sale dal vostro intimo!». Tanti giovani, certo, vivono situazioni di fragilità, di sfruttamento e di esclusione inaccettabili, "sottoposti al ricatto della violenza e costretti a fuggire dal loro paese natale. Il loro grido sale a Dio, come quello di Israele schiavo dell'oppressione del Faraone". I giovani, tuttavia, hanno davanti a sé la vi-

ta come un libro aperto su cui scrivere e possono ascoltare - se lo vogliono - la voce di chi amandoli li guarda e li chiama: "Anche a voi Gesù rivolge il suo sguardo e vi invita ad andare presso di lui. Carissimi giovani, avete incontrato questo sguardo? Avete udito questa voce? Avete sentito quest'impulso a mettervi in cammino? Sono sicuro che, sebbene il frastuono e lo sordimento sembrino regnare nel mondo, questa chiamata continua a risuonare nel vostro animo per aprirlo alla gioia piena. Ciò sarà possibile nella misura in cui, anche attraverso l'accompagnamento di guide esperte, saprete intraprendere un itinerario di discernimento per scoprire il progetto di Dio sulla vostra vita".

Partendo da questi presupposti, che rivelano la fiducia del Pastore verso le nuove generazioni, Papa Francesco ha voluto dedicare la prossima Assemblea del Sinodo dei Vescovi, datenersi nel 2018, al tema «I giovani, la fede e il discernimento vocazionale». Nel documento preparatorio reso pubblico lo stesso 13 gennaio è inviato a tutte le Conferenze Episcopali del mondo, questa scelta è così presentata: «La Chiesa ha deciso di interrogarsi su come accompagnare i giovani a riconoscere e accogliere la chiamata all'amore e alla vita in pienezza, e anche di chiedere ai giovani stessi di aiutarla a identificare le modalità oggi più efficaci per annunciare la Buona Notizia. Attraverso i giovani, la Chiesa potrà percepire la voce del Signore che risuona anche oggi. Come un tempo Samuele (cfr. 1 Sam 3,1-21) e Geremia (cfr. Ger 1,4-10), ci sono giovani che sanno

scorgere quei segni del nostro tempo che lo Spirito addita. Ascoltando le loro aspirazioni possiamo intravedere il mondo di domani che ci viene incontro e le vie che la Chiesa è chiamata a percorrere". Molto significativamente è proprio la reciprocità che sin dall'inizio del cammino il Papa ha voluto stabilire con i giovani: essi non saranno solo l'oggetto della riflessione, volta ad approfondire le vie per trasmettere loro il dono della fede e aiutarli nel discernimento della propria risposta alla chiamata personale rivolta dal Signore a ciascuno, ma dovranno essere protagonisti e interlocutori significativi, capaci di aiutare i pastori e la Chiesa tutta a meglio riconoscere e interpretare i segni dei tempi e a corrispondervi con fede e amore. Non si tratta di avere una visione idealizzata dei giovani: il testo del Documento preparatorio parte anzi da una descrizione molto realistica e precisa della loro situazione nell'odierno "villaggio globale". La "società liquida" in cui ormai dappertutto essi vivono non offre loro appigli scontati, sicurezze facili o strade aperte e sicure. Ciò provoca in non pochi di loro la reazione della rinuncia o del disaffetto, specie nei cosiddetti *Net*, i giovani che non sono impegnati nell'educazione, nel lavoro o nelle varie forme di tirocinio (*not engaged in education, employment and training*). A questi giovani, non meno che a tutti gli altri, il documento voluto da Papa Francesco propone la gioia, quella pienezza di vita e di amore che il Signore desidera per ognuno di loro, e lo fa non solo nella chiara consapevolezza della complessità delle

situazioni di partenza, ma anche nella convinzione che più che mai oggi l'annuncio della buona novella di Gesù ha il sapore di una sfida, di una sveglia e di un punto di partenza per aprirsi a nuovi stili di vita e nuove forme di impegno. L'appello coinvolge tutta la comunità ecclesiale e la società civile: a nessuno è lecito chiudere gli occhi o tirarsi indietro rispetto alla sfida educativa e al sostegno e all'accompagnamento da offrire a chi incarna il futuro di tutti. Proprio così il Sinodo che si avvia interessa non solo la Chiesa, ma l'intera famiglia umana. Ed è in questo senso che il questionario allegato al documento indirizzato anzitutto all'intero del popolo di Dio - si rivolge a tutti coloro che vorranno prestarvi attenzione, accettando di cooperare a una riflessione e a un cammino corale per amore dei nostri giovani e insieme con loro. Un successivo questionario online chiederà l'apporto diretto di tutti i giovani che lo vorranno, da qualunque parte della terra e da qualunque esperienza di vita invieranno il loro contributo di idee. Nel villaggio globale la Chiesa si mette così al servizio della globalizzazione dell'attenzione sui giovani e del loro possibile, auspicabile e certamente fecondo protagonismo. Come gli esploratori mandati nella Terra Promessa (cfr. Num 13), i giovani che raccoglieranno l'invito potranno aprire vie nuove per tutti, accendendo il desiderio di un nuovo futuro, da costruire insieme, senza ignorare o nascondere le difficoltà dell'impresa.

Bruno Forte è arcivescovo di Chieti-Vasto

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Alla vigilia della conferenza sul Medioriente.** Inaugurata la nuova ambasciata della Palestina presso la Santa Sede

## Abu Mazen in visita da Francesco

di **Carlo Marroni**

**R**iportare in vita il processo di pace grazie alla ripresa di «negoziati diretti tra le parti per giungere alla fine della violenza che causa inaccettabili sofferenze alle popolazioni civili e ad una soluzione giusta e duratura». Alla vigilia della conferenza di Parigi sul Medioriente - dove non parteciperà Israele, nettamente contraria all'iniziativa di Hollande - il Papa ha incontrato a Roma il presidente palestinese Mahmoud Abbas (Abu Mazen), che ha inaugurato la nuova ambasciata presso la Santa Sede, passo conseguente all'accordo tra i due Stati del 2015. Il Vaticano afferma che dall'incontro è

emersa la speranza di ripresa di negoziato diretto e che «con il sostegno della comunità internazionale, si intraprendano misure che favoriscano la reciproca fiducia e contribuiscano a creare un clima che permetta di prendere decisioni coraggiose in favore della pace».

Abbas ha incontrato anche il segretario di Stato, Pietro Parolin, con Paul Gallagher, segretario per i Rapporti con gli Stati, mentre alla cerimonia di inaugurazione dell'ambasciata, appena fuori le mura leonine, ha partecipato il Sostituto, monsignor Angelo Becciu. «Il Vaticano ha riconosciuto completamente la Palestina come Stato indipendente, spero che altri Stati prendano esempio dalla Santa Sede», ha detto Abbas.

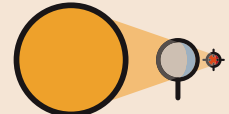


**L'incontro.** Abu Mazen e Papa Francesco

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Alla luce del Sole**

di **Luigi Zingales**



## Gli abusi degli altri e gli errori italiani

► Continua da pagina 1

**S**e non bastasse, il primo modo di difendere le imprese italiane è superiore al secondo anche da un punto di vista strategico. L'Italia non ha la forza politica di Cina, Stati Uniti, e Germania. Quindi non può vincere le dispute internazionali con la forza. Lo può fare solo con il supporto delle norme internazionali e della ragione. Da qui l'importanza che l'Italia applichi queste norme in modo rigoroso nel nostro Paese. In caso contrario non avrebbe alcuna legittimità per chiedere una loro applicazione a livello internazionale.

Perché allora i nostri governi sembrano sempre adottare la strategia perdente? Innanzitutto, perché è una strategia con un immediato ritorno d'immagine. È facile ergersi a parole a difesa dell'italianità delle imprese, più difficile definire le ragioni delle imprese italiane nel segreto di una commissione europea o nei colloqui bilaterali riservati con i principali esponenti politici degli altri Paesi.

Temo che il secondo motivo sia perché la nostra burocrazia e i nostri governi non hanno le risorse umane e le capacità tecniche per elaborare delle tesi e sostenerle con le appropriate motivazioni a livello europeo e mondiale. Non siamo riusciti neppure a opporci a livello europeo a un'accelerazione dell'introduzione della regola del *bail in* (inizialmente programmata per il 2018) quando sapevamo i danni che questa nuova regola avrebbe prodotto sul nostro debole sistema bancario. Come possiamo sperare che i nostri governi contestino con successo a Francia e Germania i loro abusi?

Ma c'è un altro motivo per cui i governi italiani tendono ad adottare la strategia perdente per difendere gli interessi nazionali. Anche se non beneficia la nostra economia nel suo complesso, la difesa ad personam (o ad azienda) produce grandi benefici immediati a qualche imprenditore nostrano. La difesa dell'italianità di Alitalia fatta da Berlusconi e dai "patrioti" non ha beneficiato nel lungo periodo la nostra compagnia di bandiera, ma ha permesso a Carlo Toto di uscire brillantemente dal suo investimento in AirOne. Lo stesso vale per la difesa di Mediasset: non è nell'interesse dell'Italia, ma solo della famiglia Berlusconi.

Insomma un misto di incapacità e miopia politica ci impedisce una difesa dei nostri diritti economici in Italia e nel mondo, condannandoci ad un patriottismo straccione che finisce per danneggiare il nostro Paese. E poi ci stupiamo se gli Italiani stanno diventando anti-Europa? Con questa classe politica in Europa non riusciamo a sopravvivere. O dimostriamo di cambiare o finiremo per uscire dall'Europa per disperazione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**ARTE A MILANO**

## La mostra di Escher prolungata fino al 29 gennaio



**M**ilano, a Palazzo Reale, la mostra di Escher prosegue fino al 29 gennaio (in foto, *Mano con sfera riflettente*). Dopo il successo dei mesi scorsi (246.103 visitatori con una media di 1.236 al giorno in 199 giorni di apertura), gli appassionati hanno una settimana per ammirare i capolavori del genio olandese, raccolti nella rassegna promossa dal Comune di Milano e prodotta e organizzata da Palazzo Reale di Milano, Arthemisia Groupe 24 ORE Cultura - Gruppo 24 ORE, in collaborazione con la Escher Foundation.

**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 23b (c. 00185 - Tel. 06.30221

Fax 06.3022.4390 - e-mail: letterealsol24ore.com

**PUBBLICITÀ:** Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM

**DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE:** via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano

Tel. 02.30221 - Fax 02.3022.14 - e-mail: segreteria@redazione.system@sol24ore.com

© 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 quali la fotocopione e la registrazione.

Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati di uso redazionale è il direttore responsabile a cui, presso il Servizio Corrispondenza, presso Progetto Lavoro, via Lario, 16 - 20159 Milano, telefono (02) 0661.3022.2888, fax (02) 0661.3022.2519, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs. 196/03.

Manoscritti e fotografie, anche se non pubblicati, non si restituiscono.

**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. Abbonamento Italia 359 numeri del quotidiano in versione cartacea e digitale: €400,00 comprensivo di contributo spese di consegna (postale o in edicola). L'abbonamento Italia non comprende le magazine "IL" - "Intelligenza" - "LifeStyle" - "How to spend". Per l'abbonamento estero, rivolgersi al Servizio Abbonamenti (tel. 02.30.300.600 oppure servizio abbonamenti@sol24ore.com). Per il resto del Mondo è disponibile solo l'abbonamento al quotidiano in versione digitale. Per sottoscrivere l'abbonamento è sufficiente inoltrare la richiesta via EMAIL all'indirizzo servizio.abbonamenti@sol24ore.com oppure via FAX al n. 02.3022.2885, oppure per POST al n. 02.3022.2885. Servizio Abbonamenti - Casella Postale 10592 - 20110 Milano, indicando NOME, COGNOME, AZIENDA / VIA / NUMERO CIVICO /

C.A.P. / LOCALITÀ / TELEFONO e FAX/EMAIL. Altre offerte di abbonamento sono disponibili su Internet all'indirizzo [www.sol24ore.com](http://www.sol24ore.com) o offrendo un invio 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. Informative 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 telespettatori e Responsabili del trattamento rivolgersi al Database Marketing, via Carlo Pisacane - 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 02.3022.2885 - Email: [servizio.abbonamenti@sol24ore.com](mailto:servizio.abbonamenti@sol24ore.com).

**SERVIZIO ARRETRATI PER I NON ABBONATI:** (non disponibili le edizioni cartacee più vecchie di 24 mesi dalla data odierna): inoltrare richiesta via email all'indirizzo [servizio.corrispondenza@sol24ore.com](mailto:servizio.corrispondenza@sol24ore.com) oppure contattare telefonicamente il numero 02.30.300.600 allegando la fotocopia della ricevuta di versamento sul c.c.p. 519372 intestato a Il Sole 24 ORE S.p.A. oppure via fax al numero 02.3022.2885. Il costo di una copia arretrata è pari al doppio del prezzo di copertina del giorno richiesto. Non verranno rimborsate le scansioni relative ad edizioni più vecchie di 24 mesi dalla data odierna.

**STAMPATORI:** Il Sole 24 ORE S.p.A., via Busto Arsizio 36, 20131 Milano e via Tiburtina Valeria Km 68,700, Caselli 67061 (AQ) - Ediz. 2000/03 S.p.A. 8ª strada, 29 zona industriale, 95100 (CT) - Stampa quotidiana S.R.L. via Galileo Galilei 280/A, località Fossatone, 40059 Medicina (BO) - Stampa quotidiana Srl - Zona Industriale Preda Piccola, strada 47 n. 4 - 07100 Sassari (SS) - R.E.A. Printing, Rue de Rosquet 16, Zona Ind. 1400 Nivelles (Belgio).

**DISTRIBUZIONE ITALIA:** m-d Distribuzione Media S.p.A., via Cazzaniga 1 - 20132 Milano, Tel. 02.282.821

Certificato Ad n. 7879 del 19-02-2015  
Registrazione Tribunale di Milano n. 522 del 28-11-1965  
La struttura del Sole 24 Ore di oggi 15 Gennaio 2017 è stata di 155.042 copie





## Scenari globali

### AL VIA IL WORLD ECONOMIC FORUM

Xi Jinping, il presidente della Repubblica popolare cinese intende cavalcare il debutto al forum di Davos per illustrare al mondo la sua idea di governance



**I dibattiti.** Sul tavolo le questioni legate alla ripresa dell'occupazione e le scelte a favore della classe media e per arginare il populismo

# Davos riporta al centro la globalizzazione

## Economisti e uomini di Stato si confrontano sui temi della crescita ma Trump sbatte la porta al Wef

di **Vittorio Da Rold**

**C**osa ne sarà dei trattati della Wto sul libero scambio o dell'accordo sul clima di Parigi dopo la vittoria di Donald Trump, dopo la Brexit e dopo il no al referendum in Italia? Proprio il World Economic Forum di Davos - che ha contribuito negli anni passati a diffondere il verbo della globalizzazione ed è stato attaccato nel corso della recente campagna elettorale dai seguaci di Trump come il summit degli ideologi della delocalizzazione, dei confini aperti ai migranti e del conseguente impoverimento della classe media occidentale - deve riformulare il messaggio e cercare una mediazione tra le élite e le masse sempre più attratte dalle sirene populiste.

Non a caso nel corso dei lavori del Wef (dal 17 al 20 gennaio) si parlerà di argomenti un tempo tabù quali: se la concentrazione della ricchezza avvenuta negli ultimi decenni possa mettere in pericolo il dominio del capitalismo nella versione

### GLIOSPITI

Davanti ai 3mila partecipanti anche il direttore dell'Fmi, Christine Lagarde; il ministro dell'Economia, Pier Carlo Padoan e il democratico Larry Summers

del libero mercato. Oppure: come trovare soluzioni per far ripartire la fiducia, la crescita e i salari della classe media arrabbiata, frustrata e sempre più attratta dai populismi? A Davos la delegazione italiana sarà quest'anno capeggiata dal ministro dell'Economia, Pier Carlo Padoan, un veterano di Davos. Il ministro Padoan, insieme al democratico Usa Larry Summers, il direttore dell'Fmi Christine Lagarde, mercoledì 18 parteciperà proprio a un panel sulla crisi della classe media, sulla scarsa occupazione e sui motivi che hanno portato all'insorgere del populismo tra le due sponde dell'Atlantico.

Temi che un tempo non avrebbero avuto l'onore né l'attenzione dei 3mila partecipanti in rappresentanza del gotha imprenditoriale, finanziario e politico del pianeta e che quest'anno invece faranno il pienone. Ovviamente non mancheranno gli argomenti tradizionali sul futuro del sistema finanziario (quale modello di banca sarà più resiliente all'incertezza?) e l'avvento della quarta rivoluzione industriale, la diffusione dei robot, ma con sensibilità maggiore che in passato agli aspetti occupazionali.

Anche dal punto di vista geopolitico, il 47° Wef di Davos sarà importante. E vero, non ci sarà il primo incontro ufficiale

tra la Cina, campione della globalizzazione, e la nuova amministrazione americana, portabandiera del ritorno al protezionismo e all'isolazionismo, ma molti si parlerà di scenari globali. Per ribadire la posizione di Pechino il presidente cinese Xi Jinping ha deciso di partecipare al summit annuale. È la prima volta che un presidente cinese va a Davos dove aprirà i lavori della sessione inaugurale, la più importante. La visita avviene nel momento in cui Pechino intende sottolineare il suo ruolo e la sua posizione nello scenario internazionale, tanto più che si profilano criticità nelle relazioni con l'amministrazione Usa del presidente Trump che si insedierà alla Casa Bianca il 20 gennaio, ultimo giorno del meeting tra le nevi svizzere.

Davos si trasformerà nel palco globale dei due futuri duellanti, e dalle prime schermaglie - seppur a distanza visto che Trump non manderà polemicamente nessuna delegazione Usa al Wef considerato il centro di potere contro cui ha vinto le elezioni - tra i rappresentanti di Pechino e Washington, si capirà che aria tirerà nel mondo nei prossimi quattro anni in materia di commercio, dazi, finanza e sfere di influenza militari. E gli altri? Russi ed europei saranno spettatori molto attenti ed interessati. Tra i presenti spiccano il primo ministro britannico, Theresa May alle prese con Brexit, il vice presidente uscente degli Stati Uniti, Joe Biden con il segretario di Stato, anche lui in uscita John Kerry, il presidente ucraino Petro Poroshenko. Assente Mario Draghi.

Trump non rischia l'isolamento in Europa che quest'anno andrà al voto in Olanda, Francia e Germania. Lunga è la fila di chi è pronto a proporsi come alleato di ferro del nuovo presidente Usa, campione del ritorno allo Stato-nazione, al controllo dei suoi confini dai flussi migratori, alla fine del multilateralismo commerciale a favore del ripristino di dazi e protezionismi per difendere produzioni e manifatture locali, favorire il fenomeno recente del *re-shoring*, il ritorno a casa delle delocalizzazioni fatte negli anni passati in Messico e in Asia. Insomma tutti coloro che in Europa (e non sono pochi) parlano di ritorno alle nazioni, di muri da costruire, organismi multilaterali commerciali da mettere in soffitta come la World Trade Organization (Wto), insieme alla odiata globalizzazione finanziaria.

Xi, invece, paradossi della storia, farà il paladino del libero scambio, mentre l'amministrazione americana sosterrà il protezionismo. Trump diverrà presidente a Washington proprio l'ultimo giorno della riunione di Davos. La domanda finale è la seguente: la globalizzazione sarà dunque salvata dai cinesi?

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il summit.** Il World Economic Forum di Davos inizia martedì 17 gennaio per concludersi il 20, quando, a Washington, giurerà il 45° presidente degli Stati Uniti, Donald Trump

**Dopo il G-20 di Hangzhou.** Una nutrita delegazione per spiegare la lunga marcia della Cina

## Xi Jinping debutta sulla scena del summit

di **Rita Fatiguso**

**I**l tempo gioca a favore del presidente cinese Xi Jinping: a tre giorni dall'atteso insediamento ufficiale del presidente eletto Donald Trump, il podio del World Economic Forum di Davos, da martedì prossimo, sarà tutto suo. In Svizzera non ci sarà nemmeno una delegazione americana, ha fatto sapere la squadra di transizione del prossimo inquilino della Casa Bianca. Via libera, dunque.

Xi intende usare il suo debutto nel più famoso forum non governativo per illustrare al mondo la sua idea di governance, le prove generali le ha già fatte al G-20 di Hangzhou, lo scorso mese di settembre, ed era la prima volta in cui la Cina organizzava il summit delle superpotenze.

Le mosse su Davos 2017 sono partite molto tempo fa. «Stiamo lavorando accuratamente a questo evento dallo scorso mese di maggio», dice al Sole 24 Ore Chen Fengying, l'economista che ha guidato con fermezza l'Institute of World Economy del China Institutes of Contemporary International Relations (Cicir).

E, quasi a smorzare l'effetto casualità, aggiunge: «Il viaggio in Svizzera del presidente punta a spiegare il concetto di crescita armoniosa della comunità mondiale ispirato dalla Cina e dalla strategia messa a punto a partire dagli ultimi quattro anni. Il suo non sarà un discorso economico, ma politico - assicura madame Chen Fengying -. La tappa Svizzera non è casuale perché qui, da tre anni, nel cuore dell'Europa, Cina e Svizzera

hanno creato un modello di collaborazione grazie a un free trade agreement e a un accordo sullo swap dello yuan considerati un punto di riferimento globale».

Davos è strumento di dialogo entrato dieci anni fa saldamente anche nel contesto cinese grazie all'attivismo del fondatore Klaus Schwab - si chiama Summer Davos e si svolge, ad anni alterni, a Tianjin e Dalian.

Finora ha brillato la stella del premier Li Keqiang, una presenza assidua, la sua, ma

### LE POLITICHE DI PECHINO

**Il presidente vuole illustrare la sua idea di governance, i risultati ottenuti sul fronte dell'Eurasia e le opportunità create con Aiiib e con il Silk Fund**

adesso è l'ora del grande balzo cinese e, quindi, l'arena svizzera è tutta per Xi. Chiespiagherà anche i risultati, indubbiamente interessanti, ottenuti dalla collaborazione sul versante dei Paesi dell'Eurasia, la *One belt one road strategy*, accompagnandolo con la sigla di nuovi accordi da parte dell'Aiiib e del Silk Fund. La delegazione cinese, non a caso, sarà molto nutrita, inclusi tycoons del calibro di Jack ma e Wang Jianglin.

Sarà il caso di sapere cosa può aspettarsi il mondo dalla proposta cinese, ma anche dalle prospettive interne della Cina.

Nei giorni scorsi è partito in avanscoperta

Xu Shiaoqi, leader della Ndr, il braccio armato per le riforme del Partito comunista, tra i più fidati collaboratori del presidente, il quale ha assicurato un 6,7% di crescita cinese a consuntivo 2016.

Ma le incertezze domestiche restano alte. Lo stesso Xu ha definito molti investimenti cinesi all'estero sconsiderati e inefficienti, auspicando un ulteriore aumento della componente privata.

Crescita, ristrutturazione di intere aree del Paese, nuovi strumenti di investimento, fuga di capitali, debito crescente, persistente bolla immobiliare, restano i nodi di Pechino.

Chen Fengying ha l'onestà intellettuale di evidenziarne due: il debito crescente e la fuga dei capitali. Non succede spesso, tra gli esperti vicini all'establishment.

Né i consumatori cinesi né l'e-commerce, intanto, sembrano in grado di incentivare la crescita. Sul fronte commercio, i dati appena diffusi dalle dogane cinesi dimostrano che nel 2016 le esportazioni su base annua sono calate dello 0,9 e che il surplus della bilancia commerciale si è ulteriormente assottigliato, l'area in cui l'import-export ha guadagnato qualcosa è proprio quella della *One belt One road*, ma servirà a controbilanciare tutto il resto?

Su questo versante pesa la spada di Damocle del ritorno al protezionismo ventilato da Donald Trump che punta a riportare i lavori a casa, in America, e sicuramente non basterà a incentivare nuovi investimenti stranieri in Cina il fatto che è alle battute finali un taglio delle attività vietate agli stranieri, alla fine

quelle off limits saranno circa una sessantina.

Il 2017 si profila, dunque, come una ritirata generale della marea della globalizzazione.

«Alle multinazionali in Cina verrà il mal di testa», dice Gordon Orr, direttore emerito di McKinsey. Infatti, è già ripartita una nuova guerra delle tariffe su prodotti agricoli e sull'acciaio. E se l'acciaio cala ancora, la situazione non potrà che peggiorare.

La tentazione di ricorrere a megaprogetti - si pensano 36 miliardi di dollari dell'integrazione Beijing, Tianjin, Hebei - è forte. In tal caso, però, piuttosto che raddoppiare il Pil da qui al 2020 e anche le entrate domestiche, come da 13° Piano quinquennale, il rischio è quello di portare il debito al 300% del Pil.

Ben 100 miliardi di dollari, inoltre, sono spariti dalla Cina nelle maniere più variopinte e, soprattutto, nonostante le misure adottate da Mofcom e Ndr. Anche quest'anno la corsa a cambiare yuan nella quota individuale dei somila dollari è già scattata, infatti.

Da questo punto di vista la Cina è ben «piazzata» nell'aglobalizzazione. Ma il rischio è l'assottigliarsi delle leggendarie riserve cinesi in valuta estera, la soglia dei 3mila trilioni è considerata cruciale ed è sempre più vicina alla possibilità di oltrepassarla.

Xi Jinping ha i suoi grattacapi, dunque, per questo il fronte interno resta fondamentale, in primis la necessità di completare il rinnovo dei vertici dello Stato al Congresso del partito entro la fine del 2017 nella maniera più tranquilla possibile. In tal senso, Davos è un tassello di un progetto molto, molto più complesso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**TV** A CURA DI **LUIGI PAINI**

**Romeo e Giulietta**  
21.15 | **RAI 5**  
Con Roberto Bolle (nella foto)

**DAN NON PERDERE**  
21.15 | **PREMIUM EMOTION Hereafter**, di Clint Eastwood, con Matt Damon, Usa 2010 (129'). Dopo la morte, che cosa c'è? Clint di fronte al mistero.  
23.15 | **IRIS Guida per riconoscere i tuoi santi**, di Dito Montiel, con Robert Downey jr, Usa 2006 (98'). Uno scrittore e i fantasmi del passato. Ottimo cinema d'autore.

**ATTUALITÀ**  
15.30 | **RAITRE Kilmangiaro**  
In giro per il mondo: tra i viaggi proposti la mitica ferrovia Transmongolica.

**LOTTO**  
Estrazione del 14/01/2017  

Lotto	49	28	7	3	15
Nazionale	30	40	25	33	35
Bari	61	35	57	58	49
Genova	47	5	21	17	32
Milano	88	18	8	71	55
Napoli	51	78	71	19	8
Palermo	3	61	5	58	56
Roma	18	73	7	26	19
Torino	90	42	75	51	61
Venezia	3	89	2	56	59

**SuperEnalotto** Combinazione vincente  
12 | 17 | 24 | 45 | 67 | 84 | Jolly 32  
Numero Superstar 64  
Montepremi 78.900.892,35€  

6 punti	-	-
5+1	-	-
5 punti	5	41.416,85€
4 punti	714	292,25€
3 punti	27.464	23,03€
2 punti	422.631	5,00€
5 stella	-	-
4 stella	1	29.225,00€
3 stella	105	2.303,00€
2 stella	1.660	100,00€
1 stella	10.279	10,00€
0 stella	21.155	5,00€

**RADIO 24**

**Contro il multi-tasking**  
10.05 | **NESSUNA È PERFETTA**  
Maria Latella (nella foto) guida le ascoltatrici nell'altra domenica di Radio 24

**21.15 Musica maestro**  
**EMANUELE SEVERINO: LA MUSICA E LA VITA**  
«La festa è il momento in cui l'uomo si solleva al di sopra della vita di tutti i giorni e costruisce un'immagine della vita che sovrasta la vita stessa. E in questa immagine la musica ha una funzione essenziale: spiega il filosofo Emanuele Severino (foto), che ha da poco pubblicato il libro "Storia, gioia" un ideale punto di incontro tra riflessioni filosofiche e temi di attualità

**13.05 | Fabbrica 2.4** di Filippo Astone  
**13.30 | 2024** di Enrico Pagliarini  
**14.00 | Il falco e il gabbiano** di Enrico Ruggeri  
**14.30 | Voice anatomy** di Pino Insegno  
**17.05 | Tutti convocati** con Giovanni Capuano e Pierluigi Pardo  
**19.15 | Sound check** di Gegè Telesforo  
**20.05 | Mix24 - I giali della storia** di Giovanni Minoli  
**20.30 | Olympia** di Dario Ricci

**21.05 | Voci d'impresa**  
Vite e storie dietro l'azienda  
**21.15 | Musica Maestro** di Armando Torno  
**22.00 | Essere e avere** di Maria Luisa Pezzali  
**22.30 | Un libro tira l'altro** di Salvatore Carrubba  
**23.05 | La prima volta** di Cristina Carpinelli  
**23.30 | La zanzara Extra**

**GR 24:** all'ora **STRADE IN DIRETTA:** ai 15° e ai 45°

**100 SECONDI**  
..... 24 ORE .....  
**IN 100 SECONDI**  
"I 100 secondi di Radio 24 Il Sole 24ORE", il programma che parla dell'economia tanto quanto l'economia parla di te, per aiutarti a capire il mondo che fa parte del tuo quotidiano.  
Dal lunedì al venerdì alle 9:00 e alle 17:00, seguilo su Radio 24 e RDS, o guarda online i video delle puntate su radio24.it e rds.it

**RDS**  
Info su [www.rds.it](http://www.rds.it), [www.radio24.it](http://www.radio24.it) e [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com)

**Radio 24**  
LIBERA LA VOGLIA DI FARE

**34 DRE**

**IL TEMPO** [www.ilssole24ore.com/meteo](http://www.ilssole24ore.com/meteo)

**Oggi** **BBmeteo.com**

**ALBA E TRAMONTO:** Milano ▲ 07:58 ▼ 17:06 | Roma ▲ 07:34 ▼ 17:04

**Nord:** soleggiato o velato salvo addensamenti su Venezia e deboli nevicate fino al piano su Emilia Romagna, in esaurimento serale. Temperature in calo, massime tra 4 e 7.

**Centro e Sardegna:** nuvoloso su gran parte delle regioni con fenomeni sparsi, più frequenti sulle Marche, assenti in Toscana. Neve dai 100/300m. Temperature in calo, massime tra 4 e 7.

**Sud e Sicilia:** instabilità diffusa con piogge e rovesci sparsi, più sporadici solo sulle ioniche peninsulari ed est Sicilia. Neve dai 400/800m. Temperature in calo, massime tra 8 e 12

**Domani**

**ALBA E TRAMONTO:** Milano ▲ 07:58 ▼ 17:08 | Roma ▲ 07:34 ▼ 17:05

**Nord:** prevale il sole, salvo la tendenza a nubi in aumento verso sera su Emilia e Triveneto con deboli neve fino al piano. Temperature in calo, massime tra 3 e 7.

**Centro e Sardegna:** perturbato lungo l'Adriatico con piogge e nevicate fino a bassa quota, più diffuse la sera. Ampie aperture lungo il Tirreno. Temperature stabili, massime tra 3 e 8.

**Sud e Sicilia:** nuvoloso su peninsulari e nord Sicilia con piogge sparse e qualche temporale sulle coste, schiarite sulle ioniche. Neve dagli 800m. Temperature in calo, massime tra 7 e 10

**Temperature**

Italia	OGGI	DOMANI	Europa	OGGI	DOMANI	Parigi	OGGI	DOMANI
Ancona	☁ 1	☁ 4	Atene	☁ 6	☁ 10	Stoccolma	☁ 1	☁ 4
Bari	☁ 4	☁ 5	Berlino	☁ 4	☁ 4	Tirana	☁ 5	☁ 9
Bologna	☁ 2	☁ 3	Bruxelles	☁ 1	☁ 4	Vienna	☁ 4	☁ 7
Cagliari	☁ 6	☁ 8	Bucarest	☁ 13	☁ 14	Zurigo	☁ 13	☁ 14
Firenze	☁ 1	☁ 4	Copenaghen	☁ 0	☁ 2	<b>Mondo</b>	<b>OGGI</b>	<b>DOMANI</b>
Genova	☁ 5	☁ 7	Dubino	☁ 5	☁ 11	Hong Kong	☁ 14	☁ 21
Milano	☁ 1	☁ 2	Francforte	☁ 4	☁ 6	Los Angeles	☁ 9	☁ 20
Napoli	☁ 4	☁ 5	Istanbul	☁ 2	☁ 9	New Delhi	☁ 18	☁ 19
Roma	☁ 9	☁ 11	Lisbona	☁ 5	☁ 15	New York	☁ 2	☁ 8
Palermo	☁ 5	☁ 7	Londra	☁ 1	☁ 5	Rio de Janeiro	☁ 22	☁ 24
Torino	☁ 1	☁ 4	Madrid	☁ 2	☁ 12	Singapore	☁ 27	☁ 28
Venezia	☁ 6	☁ 5	Mosca	☁ 6	☁ 9	Tokyo	☁ 4	☁ 6

Sole Poco nuvoloso Nuvoloso Coperto Piovra Piovra Temporale Neve Nebbia Calmo Mossa Agitato