

# LOCAL ECONOMY?

## NUOVE ROTTE PER LE AZIENDE TRA RESHORING E PROTEZIONISMO

### IL FUTURO NELLE NOSTRE MANI

**Frederic Laloux:  
la svolta Teal delle  
organizzazioni**

### SFIDA CONTENT MARKETING

**Come costruire  
una strategia  
digitale efficace**

### STORIE DI DIGITAL TRANSFORMATION

**Leica: da azienda  
manifatturiera ad  
azienda tecnologica**



DALLA CONDIVISIONE DELL'INFORMAZIONE  
ALLA CONDIVISIONE DELLA CREATIVITÀ



## QUATTROEMME CONSULTING

consulenza e progetti ICT



DATA SCIENCE



CYBER SECURITY



APPLICATION DEV



SYSTEM INTEGRATION



Dal 1987



[www.quattroemme.it](http://www.quattroemme.it)



QUATTRO  
EMME







#### 4 IN PRIMO PIANO

Novità dall'Italia e dal mondo

#### 11 ECONOMIA LA "GUERRA" DEI CAMBI

di Fabrizio Galimberti

#### 12 MANAGEMENT PIT STOP SE IL MANAGEMENT È COSTRUIRE SIGNIFICATI

di Luca Solari

#### 13 PRATICHE VS TEORIE L'OTTICA DELLA RESPONSABILITÀ

di Luisa Pogliana

#### 15 CYBER SECURITY LA LOTTA ALLO SPIONAGGIO INDUSTRIALE

di Alessandro Curioni

#### 16 MEDIA&PUBBLICITÀ IL VALORE DI INTERNET E IL DOMINIO DI POCHI

di Francesco Siliato

#### 17 INTERVISTA. Salvatore Natoli L'UNICA VIA È LA FIDUCIA



Siamo a un transito di civiltà. Da un'epoca basata su valori stabili e grandi credenze stiamo passando a un'era di incertezza e di disagio diffuso che spinge a facili aggregazioni attorno a leader occasionali

di Massimiliano Cannata

#### 21 RITRATTI. Zygmunt Bauman NON SMETTETE DI SPERIMENTARE

di Paola Stringa

#### 23 INTERVISTA. Luciano Disegna LE RAGIONI DELLE PMI



Il sistema con cui l'Agenzia delle Entrate pesa sulle Pmi è ingiusto e fallimentare. Vi spiego perché

di Giovanna Guerclena

### MERCATI



#### 26 LA CORSA AL SUPER CALCOLO

Il supercomputer Marconi, ai vertici della classifica Top500, costituisce un eccezionale acceleratore tecnologico capace di funzionare come un centro nevralgico di calcolo per tutta Europa

di Antonio Dini

#### 31 ENERGY CAMPIONI DI INNOVAZIONE

Come affrontare la profonda trasformazione del mercato elettrico. A colloquio con Matteo Codazzi, Ad di Cesi

di Luigi Dell'Olio

#### 35 FOOD OPZIONE BORSA

Orsero, la prima realtà ortofrutticola del Sud Europa a quotarsi. Una scelta destinata a fare da benchmark per l'intero settore

di Lu.d.O.

#### 38 CULTURA PRIORITÀ DELL'AGENDA ITALIA

Buoni risultati e ottime prospettive di crescita per l'industria culturale, a condizione di estrarre un valore inespresso calcolato in 24 miliardi di euro

di Pa.S.

#### 39 LA FINANZA AL SERVIZIO DELLA CRESCITA

Tra le operazioni che gli imprenditori possono utilizzare per affermarsi sui mercati internazionali, quelle di fusione e acquisizione stanno aumentando, con ottimi risultati. Tre storie di successo

di Elena Delfino

#### 43 LAVORO 4.0 IL DIRITTO ALLA DISCONNESSIONE È UN DIRITTO?

di Francesco Rotondi

### SCENARI



#### 44 GLOBALIZZAZIONE/1 DI MURI NON SI VIVE

Non siamo alla fine della globalizzazione, ma siamo di fronte a una profonda domanda di cambiamento. Il reshoring, però, non ri-

solve il problema del lavoro come il protezionismo non potrà frenare l'internazionalizzazione

di Giovanni Medioli

#### 50 GLOBALIZZAZIONE/2 LAVORO, NON RENDITE



Un'economia di mercato, che consuma capitale in modo bulimico e alimenta in modo anoressico la forza lavoro, non può più funzionare. L'opinione di Vittorio E. Parsi, direttore Aseri - Università Cattolica

di G.Med

#### 52 GLOBALIZZAZIONE/3 IL RESHORING NON È UNA NOVITÀ

Dopo l'elezione di "The Donald", la Borsa non è crollata, anzi. A far paura sono il protezionismo e la stretta sull'immigrazione

di Alberto Magnani

#### 57 GLOBALIZZAZIONE/4



#### IL FUTURO È FATTO DI FABBRICHE-QUARTIERE

Il rallentamento della globalizzazione manifatturiera non è una novità. Stiamo

tornando a un mondo più locale. L'opinione di Luca Rossi, partner A.T. Kearney

di G.Med.

#### 59 SIAMO TUTTI DISABILI

Oggi siamo tutti inadatti al lavoro di fronte alla velocità con cui cambia la tecnologia e siamo tutti chiamati a essere "abili oltre" il sesso, la razza, l'età, i deficit fisici e psichici. La proposta di Snfia

di Massimiliano Cannata

### STRATEGIE



#### 62 MODELLI ORGANIZZATIVI LA SVOLTA TEAL DENTRO L'ANGOLO

Dalla visione meccanicistica dell'azienda alla visione organica, basata su auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo

di Frederic Laloux



#### 65 PRONTI PER LA TRASFORMAZIONE

di Tiziano Capelli

#### 68 CONTENT MARKETING TI RACCONTO CHI SONO

La prima survey dedicata a mappare lo stato del content marketing digitale in Ita-

# Executive Education e Training interaziendali 2017 a Milano

*insieme verso il futuro.*

## EXECUTIVE EDUCATION

### COMPETERE NELL'ECONOMIA CREATIVA

Innovare management, strategia e marketing.

**23 marzo**

### GESTIRE PER IL PROFITTO, NON PER LA QUOTA DI MERCATO

Come estrarre un maggiore profitto nei mercati maturi iper-competitivi.

**9 marzo**

### RIPENSARE LA RETE VENDITA

La strategia che crea valore nel cliente.

**4 aprile**

### INTRODURRE IL "VERO" MARKETING IN AZIENDA

Orientare strategia e organizzazione al mercato.

**10-11 maggio**

### LA CREATIVITA' PER IL MARKETING E L'INNOVAZIONE

Generare nuove idee e trasformarle in valore per il cliente.

**20 giugno**

### SERVICE MANAGEMENT

Gestire clienti, processi e collaboratori nella competizione tra servizi.

**4-5 ottobre**

### SALES MANAGEMENT 2.0

Organizzare e gestire la rete vendita che crea valore nel cliente.

**12-13 / 26-27 ottobre**

**9-10 novembre**

### PRICE MANAGEMENT

Strategia, analisi e determinazione del prezzo.

**15-16 novembre**

## TRAINING

### ACQUISIRE NUOVI CLIENTI NEL BtoB

Il marketing, la strategia di ingresso e la vendita consulenziale.

**22-23 febbraio**

### GESTIRE LA RELAZIONE TELEFONICA NEL CUSTOMER SERVICE

Costruire un dialogo one to one che fidelizza il cliente.

**23-24 maggio**

### VENDERE SOLUZIONI

Scopri il consulente che c'è in te!

**27-28-29 giugno**

### VENDERE E NEGOZIARE BENI INDUSTRIALI

La strategia di vendita basata sul processo di acquisto del cliente.

**17-18-19 ottobre**

### GESTIRE E SVILUPPARE UNA ZONA DI VENDITA

Trasformare obiettivi e analisi della performance in un piano d'azione.

**28-29 novembre**

### IL TECNICO CHE RIPARA ANCHE IL CLIENTE

Rafforzare nel tecnico i comportamenti relazionali che fidelizzano il cliente.

**12-13 dicembre**

### SCRIVERE OFFERTE CHE VENDONO

Elaborare offerte che creano valore nel cliente.

**14 dicembre**

Fabio Venturi, consulente di direzione e amministratore unico Studio Venturi.



Seguimi su LinkedIn



Partecipa sul Blog: [www.studioventuri.com/blog/](http://www.studioventuri.com/blog/)



Per conoscere i contenuti e valutare progetti di Formazione&Innovazione in azienda:



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



[info@studioventuri.com](mailto:info@studioventuri.com)



0341 321478



**STUDIO VENTURI**  
Consulenza di Direzione

Strategia  
Marketing  
Vendite

lia: a che punto siamo nel percorso di evoluzione dell'azienda in senso "narrativo" di *Francesco Gaviortorta e Alberto Maestri*

## 73 COSÌ ABBIAMO CAMBIATO OTTICA. IL CASO LEICA

Da produttore di hardware ad azienda di hardware, software e servizi attorno alla fotografia, che significa ingegneria ottica di *An.D.*

## 77 PRICING I VANTAGGI DEI PACCHETTI

Il bundling presenta vantaggi indiscussi. Ma non sempre è uno strumento di successo. Le regole da seguire di *Daniela Zatta*

## 81 MIDDLE MANAGER SI RACCONTANO



Il percorso di *Maria Pinto*, In store Logistic manager di Ikea a cura della Redazione in collaborazione con *Valore D*

## COMPETENZE



## 82 LA QUARTA GAMBA DEL MANAGEMENT

La comunicazione è diventata una vera scienza economica, con propri metodi e tecniche, che valorizza prodotto, finanza e gestione per generare profitto di *Marzio Bonferoni*

## 85 STORIE DI RESILIENZA RIDARE UN FUTURO ALL'AZIENDA

La chiusura improvvisa della sede italiana di una multinazionale francese, il fallimento e poi la rinascita grazie a un team di lavoratori guidati dall'ex direttore commerciale. Il caso A Novo Italia di *Raul Alvarez* ed *Elin Miroddi*

## 91 DIGITAL EDUCATION LA CORSA ALL'ORO DIGITALE

Il digitale può essere considerato un vero e proprio giacimento per le aziende di *Stefano Modena*

## 93 IL NOSTRO MODO DI FARE IMPRESA

Pionieri dello smart working e della conciliazione vita-lavoro per creare un'organizzazione smart declinata sulle esigenze specifiche del business. Il caso Trans-Edit Group di *Marco Todarello*



## 95 CONTROCORRENTE INTELLIGENZA (E) MOTIVA

di *Paola Mungo*

## 97 A OGNI ETÀ, IL SUO ENGAGEMENT

Gli over 55 sono motivati a promuovere la cultura organizzativa e favorire un buon clima lavorativo di *Laura Borgogni* e *Roberto Cenciotti*

## 99 I DUE VOLTI DEL SINDACATO

I paradossi nella gestione quotidiana del capitale umano di *Angelo Pasquarella*



## FORMAZIONE



## 100 CERVELLI AL LAVORO

Pensare di introdurre il cambiamento continuo e la formazione continua in azienda, senza tener conto della complessità del processo decisionale e di apprendimento, è uno sbaglio di *Gaia Fierler*

## 103 IL POTENZIALE STA IN CLASSE

Una collaborazione virtuosa tra scuola e mondo del lavoro, che sta contribuendo a un cambiamento profondo di mentalità: il progetto "Impresa in azione" di *Ga. Fier.*

## 105 I BENEFICI DEL COLLOQUIO DI RIENTRO

Dalla malattia al malessere legato al posto di lavoro, sono diversi i motivi del fenomeno dell'assenza dall'azienda, che pesano sulla produttività di *Giuditta Villa*

## 107 OSSERVATORIO ASFOR QUALIFICA: FORMATORE

di *Mauro Meda*



## RUBRICHE

## 108 LIBRI

## 110 LIFESTYLE & CAR

## 111 LIFESTYLE & HI-TECH

## 112 SFIDE Manageriali

La scelta di *Giacomo Ponti*

## L'Impresa Rivista Italiana di Management

Fondata nel 1959  
Anno 58° - N. 2/2017 - Febbraio 2017

**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale:**  
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

**Presidente:**  
Giorgio Fossa

**Amministratore delegato:**  
Franco Moschetti

**Direttore Responsabile:**  
Ennio Bulgarelli

**Coordinatore Editoriale:**  
Maria Cristina Origlia

**Comitato scientifico:**  
Umberto Bertelè, Angelo Caloia, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Rebora, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vacigato, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

**Progetto Grafico:**  
Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:  
n. 13 del 12/01/1985  
ISSN 0035-6816

**Direzione e redazione:**  
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA  
Tutti i diritti sono riservati.  
Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connessioni alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

**Stampatore:**  
Rotolito Lombarda  
Via Sondrio, 3 - 20096 Seggiano di Pioltello (MI)

**Distribuzione edicole:**  
Distribuzione Italia  
m-dis Distribuzione Media S.p.A.  
via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano  
Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

**Abbonamenti:**  
Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina)  
Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68,700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.  
Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito [www.ilssole24ore.com](http://www.ilssole24ore.com), utilizzando la url [http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot\\_index.jsp](http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot_index.jsp).  
Arretrati: € 8,40 comprensive di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

**Servizio arretrati per i non abbonati:**  
Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

**Servizio clienti Periodici:**  
Via Tiburtina Valeria km. 68,700, 67061 Carsoli (AQ)  
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400  
[servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com](mailto:servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com)

**Concessionaria esclusiva di pubblicità:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A. System  
Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano  
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214  
e-mail: [segreteria@ilsole24ore.com](mailto:segreteria@ilsole24ore.com)

Chiuso in redazione 27 gennaio 2017  
Il prossimo numero sarà in edicola a partire dal 8 marzo 2017





## BEST THINK TANK PRIVATI AL MONDO

Per il quarto anno consecutivo The European House – Ambrosetti risulta tra i migliori think tank privati a livello mondiale. È l'unica società italiana presente in questa classifica che raccoglie a livello internazionale società di analisi economica, politica e strategica. È inoltre citata nella classifica dei 150 migliori Think Tank indipendenti (nella foto *Valerio De Molli*, managing partner).



## NUOVA VITA PER CAMEO

È stato inaugurato pochi giorni fa il nuovo Campus cameo, realizzato secondo elevati standard di architettura sostenibile, con aree comuni per favorire le interazioni tra i lavoratori e spazi di lavoro adatti alle diverse attività. Non solo un nuovo edificio, quindi, ma un nuovo modo di lavorare all'insegna della sostenibilità e della collaboration (nella foto i dg *Alberto De Stasio* e *Peter Irlø*).



## La strada verso la fiducia

I venti che arrivano dall'Ovest del mondo sono freddi.

Le prime iniziative del neo presidente degli Usa non sono confortanti, ma non bisogna neanche cadere in facili interpretazioni. Che ci sia un profondo disagio in buona parte del mondo occidentale, acuito da una crisi socio-economica che ha colpito duramente i redditi della fascia media della popolazione e continua a colpire – soprattutto in Europa – l'occupazione è sotto gli occhi di tutti. Ma che la risposta stia in una politica protezionista è tutt'altra cosa. In questo numero "L'Impresa" ha indagato gli effetti dell'elezione di Trump su investimenti e commercio mondiale, che – ricordiamo – non ha avuto un impatto negativo sui mercati finanziari. Anzi, ha generato un certo ottimismo per gli annunci sui tagli alle tasse.

Detto questo, ciò che davvero gli americani si aspettano è una spinta all'industria manifatturiera americana, con effetti positivi sull'occupazione, andando a capitalizzare una politica rivolta al reshoring avviata già dall'amministrazione Obama dal 2010, generando da allora un totale di 275mila posti di lavoro. A far paura invece sono le misure protezioniste e la stretta sull'immigrazione, che andrebbe a colpire anche l'entrata di talenti internazionali, di cui l'America ha bisogno come tutti gli altri paesi.

Se ampliamo il discorso, un filosofo del calibro di Salvatore Natoli ci ricorda che siamo a un transito di civiltà: stiamo passando da un'epoca basata su valori stabili e grandi credenze a un'era di incertezza e di disagio diffuso che spinge a facili aggregazione attorno a leader occasionali. Possiamo evitare pericolose derive solo se saremo in grado di ricostruire la fiducia sorretta da una corretta percezione dei cambiamenti sociali da parte del management e delle classi dirigenti.

Non ci sono risposte facili e univoche – ci ricorda Bauman nelle parole riprese dall'intervista rilasciata a "L'Impresa" nel 2015 –, possiamo solo continuare a sperimentare per non lasciarci travolgere dalla profonda insicurezza in cui ci troviamo, tra la paura del collasso delle banche, alla crisi della Greci ai populismi...

In questo richiamo alla presa di coscienza e di fiducia, le imprese – in quanto parte fondante della società – possono giocare un ruolo significativo. E non è un caso se proprio in questi mesi è uscito un libro – di cui pubblichiamo un estratto arricchito da un commento italiano – frutto di una ricerca sul campo, che può segnare una vera svolta per le organizzazioni. L'autore, Frederic Laloux, analizza il passaggio verso uno stadio di consapevolezza delle aziende, caratterizzato da tre fattori: auto-organizzazione, pienezza e proposito evolutivo.

Una trasformazione che risponde alle esigenze del mercato ma ancor prima alle domande di senso delle persone, offrendo la possibilità di ricostruire la fiducia, appunto.

**Maria Cristina Origlia**

## XMetrics tra le 6 migliori start-up al mondo

XMetrics, la start-up di Andrea Rinaldo, si è qualificata tra le prime sei al mondo per il premio Amba Entrepreneurial Venture Award, riconoscimento internazionale che va alle nuove imprese più innovative e di successo tra quelle fondate da studenti o Alumni Mba. Xmetrics, nata mentre Rinaldo frequentava un Executive Mba al Mip, è un dispositivo indossabile pensato specificatamente per i nuotatori, sia professionisti sia amatoriali, che rileva i dati biometrici con la massima precisione grazie a una tecnologia all'avanguardia in grado di combinare tre sensori biomeccanici a un sofisticato algoritmo.

## Edizione speciale di InnovatorsRace50

È stata annunciata pochi giorni fa la InnovatorsRace50 da parte di Capgemini, una competizione mondiale per le start-up appena avviate per mostrare le potenzialità dei loro prodotti,

*Kaspersky Lab supporta la prima Antarctic Biennale, spedizione artistica, sotto il patrocinio dell'Unesco, che partirà il 16 Marzo 2017 da Ushuaia, per esplorare e creare un futuro culturale universale per l'Antartide*





### UK-ITALY BUSINESS AWARDS

Moneyfarm, società di consulenza finanziaria che opera online con 80 professionisti, si conferma una realtà d'eccellenza con il riconoscimento ottenuto da parte del Department for International Trade (Dit), la divisione italiana del Governo Britannico in partnership con Borsa Italiana, nell'ambito della 10ma edizione degli UK-Italy Business Awards (nella foto i co-founder *Paolo Galvani* e *Giovanni Daprà*).



### QS GLOBAL BUSINESS SCHOOLS 2017

Nel ranking che identifica i migliori 250 master Mba full time in 36 paesi nel mondo, la School of Management del Politecnico di Milano viene riconosciuta tra le 29 Scuole mondiali meritevoli di essere inserite nelle Top-Tier Employability per il 2017, grazie alle opportunità di lavoro e di carriera oltre all'eccellenza nella ricerca (nella foto *Raffaello Balocco*, direttore del Master Mba Full Time).



servizi o applicazioni tecnologiche innovative in grado di trasformare e cambiare i modelli di business e le organizzazioni. Questa edizione speciale di Innovators Race celebra la cultura Capgemini, rendendo omaggio al fondatore Serge Kampf, che 50 anni fa ha creato quella che oggi verrebbe considerata una start-up. Le 5 start-up vincitrici avranno ognuna la possibilità di ottenere un sostegno per le proprie attività con un finanziamento a fondo perduto di 50.000 dollari, oltre a usufruire di importanti opportunità. I candidati hanno tempo fino al 28 febbraio per partecipare alla competizione globale tramite [www.innovatorsrace50.com](http://www.innovatorsrace50.com).

### 2016, anno record di attacchi informatici

Dal 12° Worldwide Infrastructure Security Report, realizzato da Arbor Networks, emerge che l'innovazione e l'utilizzo dei dispositivi IoT hanno alimentato significativamente gli attacchi informatici nel 2016 con gravose

conseguenze. Ad esempio: il più grande attacco segnalato nel 2016 ha raggiunto gli 800 Gbps, con un aumento del 60% rispetto all'anno precedente; il 53% dei service provider indica di ricevere oltre 21 attacchi al mese; il 45% degli intervistati che operano in ambito istituzionale riferisce oltre 10 attacchi al mese; il 21% degli operatori di data center afferma di aver riscontrato oltre 50 attacchi al mese.

### In crociera il 46° Congresso Aidp

Si svolgerà sul mare il 46° Congresso Aidp - Associazione per la direzione del personale, dal 12 al 14 maggio, a bordo de La Suprema, nave ammiraglia della flotta Gny, in crociera da Genova a Civitavecchia e ritorno. I lavori del congresso alterneranno sessioni plenarie (il cui tema è "Persona e organizzazioni tra internazionalizzazione e nuove complessità") e sessioni o "waves" tematiche dedicate ai temi più attuali della gestione Hr. Nel corso del Congresso sarà assegnato il tradizionale Aidp Award 2017, che premia le Direzioni del personale che si sono contraddistinte per progetti particolarmente innovativi. Il termine per le adesioni all'Aidp Award è il 28 febbraio (quote agevolate entro il 10 febbraio). Per informazioni: [www.aidp.it](http://www.aidp.it).

Per approfondimenti:  
[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

### Rettifiche.

Sul n.1/2017, a pagina 65 è stata erroneamente attribuita a **Enrico Cereda**, amministratore delegato di **Ibm**, la guida di **Ubi Banca**.

Inoltre, segnaliamo che nell'articolo di pagina 70 la fonte dei grafici pubblicati è **Assochange**.

## TREND TECNOLOGICI DEL 2017 PER LE IMPRESE

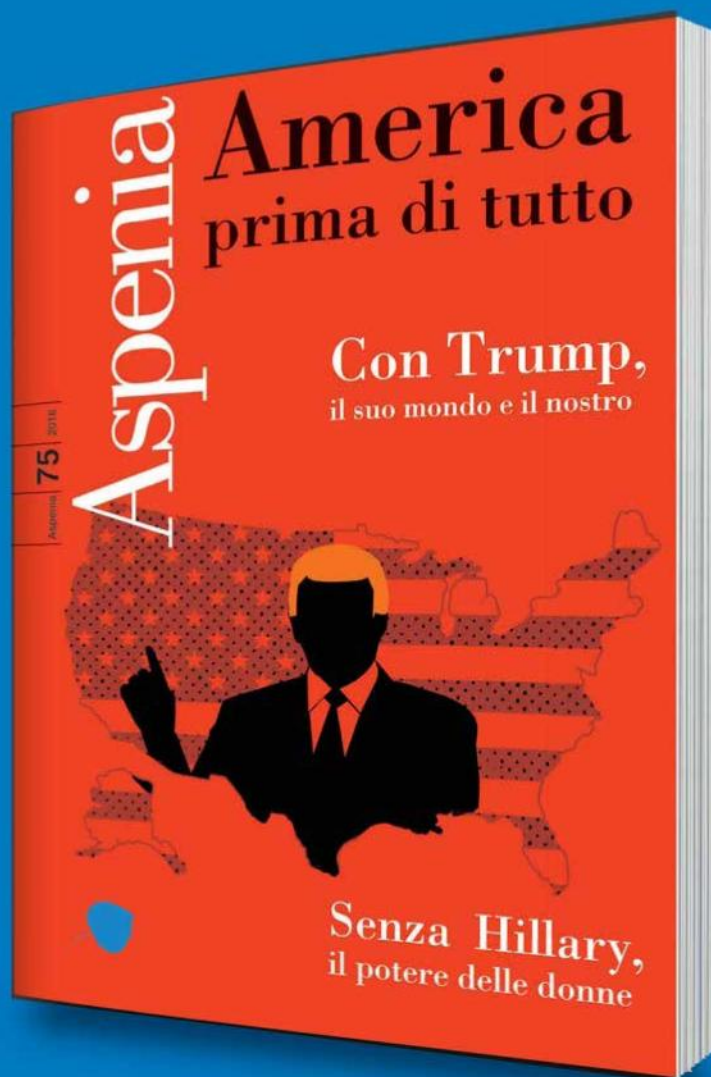
La digital transformation è un must per tutti, per le aziende internazionali e gli enti governativi. Il focus su aziende internazionali e settore governativo di Verizon Enterprise Solutions segnala i seguenti 7 trend per il mondo IT enterprise nel 2017.

- 1. È il momento di trasformare il network:** il Software Defined Networking (SDN) sta prendendo piede. Le aziende riconoscono il valore di un'orchestrazione intelligente che permetta alle applicazioni o ai workload di accedere alle risorse in modalità on-demand, flessibile e pay-as-you-go.
- 2. User experience come priorità per un approccio vincente:** quello che conta di più per l'utente finale sono i vantaggi offerti dalla tecnologia, e non i singoli passaggi lungo tutta la catena tecnologica.
- 3. Essere "compliant":** con una crescente attenzione a livello legislativo sulla protezione dei dati, la compliance non può più essere un optional per le aziende internazionali. L'expertise in questo ambito sarà considerata un punto di forza.
- 4. L'importanza della security, all'interno e all'esterno delle organizzazioni:** l'attenzione sarà rivolta alla protezione degli asset fondamentali, contro violazioni provenienti dall'esterno e anche dall'interno delle organizzazioni.
- 5. Per velocizzare i processi è necessario che avvenga una disruption interna:** quello che le aziende desiderano davvero è ridurre il tempo necessario per passare dalla progettazione alla produzione.
- 6. IoT è acronimo di "Internet of Transformation":** il focus dell'IoT non sarà più sulle "cose" quanto sul potenziale di questo approccio per il processo di trasformazione.
- 7. Un approccio tempestivo e realistico comporterà il successo o l'insuccesso di un'azienda:** la spesa IT sarà definita in base all'importanza di applicazioni, dati e funzione utente in termini di business, nonché dal relativo ordine di priorità.



**IN EDICOLA E  
IN LIBRERIA**

**Aspenia**  
Rivista di Aspen Institute Italia  
diretta da Marta Dassù



\*Oltre al prezzo del quotidiano.



E-BOOK DISPONIBILE SU  
[WWW.SHOPPING24.IT](http://WWW.SHOPPING24.IT)  
E SUI PRINCIPALI STORE  
ONLINE

**IN EDICOLA**

**CON IL SOLE 24 ORE A € 9,90\***

Il Sole **24 ORE**





## CHI VINCE IL PREMIO ASSITECA 2016

La premiazione della VII edizione del Premio Assiteca "La gestione del rischio nelle imprese italiane", dedicato quest'anno all'**Innovazione Digitale**, si è svolta lo scorso 26 gennaio a Milano, presso la sede del Gruppo 24Ore, in partnership con "L'Impresa". Durante l'evento – che ha visto anche la partecipazione di Salvatore Majorana, direttore del Technology Transfer dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT) di Genova – Raffaelo Balocco, membro del Comitato Scientifico degli Osservatori Digital Innovation, della School of Management del Politecnico di Milano, ha presentato l'indagine sulla diffusione dell'Innovazione Digitale tra le imprese italiane. Dall'analisi delle 237 aziende che hanno partecipato al Premio, il Comitato Tecnico Scientifico ha selezionato 9 aziende vincitrici.

**Business intelligence, Big Data e analytics.** *Categoria Grandi Imprese/Nord:* Bosch Rexroth Spa; *Categoria Grandi Imprese/Centro Sud:* Natuzzi Spa.

**Soluzioni mobile.** *Categoria Grandi Imprese:* Madi Ventura Spa; *Categoria Piccole e Medie Imprese:* Futura Spa.

**E-commerce, Mobile commerce, Mobile payment.** *Categoria Grandi Imprese:* Banca Mediolanum Spa.

**Smart manufacturing/industria 4.0.** *Categoria Grandi Imprese:* Gruppo Fontana; *Categoria Piccole e Medie Imprese/Nord:* Meccanostampi Srl; *Categoria Piccole e Medie Imprese/Centro Sud:* MV Line Spa.

**Digital transformation.** *Categoria Grandi Imprese:* Fater Spa.

Per ulteriori informazioni <http://www.premioassiteca.it/evento-premiiazione>



## Il perché di Parole O\_Stili

di Andrea Notarnicola

**L**o intuivamo, ma negli ultimi tempi abbiamo avuto le conferme scientifiche: sui social approviamo e rilanciamo quel che ci piace e che si accorda con le nostre idee o i nostri pregiudizi, non quel che potrebbe essere valido, verificato o dimostrato. E i social media stessi amplificano e velocizzano questo fenomeno. Le casse di risonanza (le *echo chamber*) sono sempre più attive e autoreferenziali. Così intolleranze anche feroci si propagano rapidamente e non pare esserci rimedio. Spesso poi ci illudiamo di essere vaccinati su questi comportamenti, ma ci accorgiamo di vivere in una specie di bolla protetta, costruita magari con altri intenti, che ci isola da altri mondi. Sì, perché quegli splendidi algoritmi così efficienti nel consigliare o raccomandare quel che più ci piace ed è in sintonia con le nostre preferenze hanno anche questo effetto e questo potere, eticamente discutibile. Allora: possono i nostri comportamenti, le parole che usiamo, le notizie che commentiamo avere l'effetto di raddrizzare la situazione? Può esistere un'etica per gli algoritmi? Parole O\_Stili è la prima community contro l'ostilità delle parole in rete. "La ferita provocata da una parola non guarisce": il progetto, nato per sensibilizzare

e far riflettere sulla non neutralità delle parole e sull'importanza di sceglierle con cura per invertire la tendenza di una comunicazione ostile e aggressiva, ha raccolto manifestazioni concrete d'interesse da esponenti di primo piano del mondo della politica, del giornalismo, dell'impresa, dell'università e della rete tra i quali la Presiden-

tessa della Camera Laura Boldrini, Enrico Mentana, Pier-Donato Vercellone e Daniele Chieffi (presidente e membro del Consiglio Direttivo di Ferpi), Alessandro Rosina docente dell'Università Cattolica e coordinatore del Rapporto Giovani, la più estesa ricerca in Italia sull'universo giovanile realizzata in collaborazione con Ipsos. Durante l'evento in corso di organizzazione, un focus specifico sarà dedicato al mondo del business. Uffici marketing che adottano strategie percepite dai clienti come sub-

dole e spregiudicate: email, banner, messaggi al cellulare, pop up invasivi. Brand attaccati sui social da persone offese dai comportamenti di un'azienda o da modelli sociali proposti nell'advertising. Clienti infuriati per le parole di un Ceo o di un addetto al customer service o di contratti dubbi e incomprensibili. E dietro le quinte, colleghi che in azienda scambiano tra loro

### AZIONE LATERALE

In un contesto sociale e mediatico sempre più aggressivo e ostile, la vostra azienda promuove una comunicazione etica e inclusiva?

parole  
☹️ stili



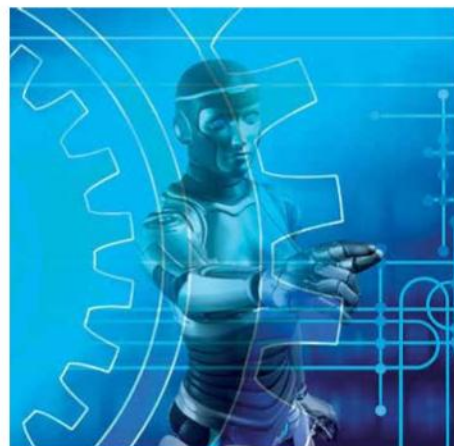
Gabriele Giacomini,  
Ad di Assiteca Spa

# MANUFACTURING FORUM

I nuovi orizzonti della Manifattura e dell'Industria 4.0

MILANO, 13 e 14 marzo 2017

SEDE GRUPPO 24 ORE – VIA MONTE ROSA, 91



## PRESENTAZIONE



Un evento in collaborazione con Impresa e Territori sull'impatto della **digital transformation** nel settore del manufacturing, una sfida ambiziosa per **valorizzare l'artigianalità** propria del tessuto imprenditoriale italiano.

L'evento analizza come tutti gli attori della **filiera** possono **fare sistema** per realizzare la **fabbrica intelligente**.

## TEMI

- Una nuova stagione per la manifattura Made in Italy: verso la filiera "senza confini"
- La finanza per l'Industria 4.0 per la competitività del Sistema Italia
- Smart manufacturing: il percorso verso la fabbrica intelligente

## FOCUS

- Internazionalizzazione
- Logistica e distribuzione
- Edilizia 4.0
- Automotive
- Meccatronica

IN COLLABORAZIONE CON:

**accenture**  
High performance. Delivered.

**BCG**  
THE BOSTON CONSULTING GROUP

**KPMG**

OFFICIAL SPONSOR:

**Porsche Consulting**  
Strategic thinking. Smart implementation

**Sisal**

CON IL CONTRIBUTO DI:

**IMPRESA & TERRITORI**  
Il Sole 24 ORE

EXHIBITOR:

**AXA CORPORATE SOLUTIONS**  
redefining / standards

La partecipazione all'evento è **gratuita sino ad esaurimento posti**.  
Per informazioni e iscrizioni: [eventi.ilssole24ore.com/manufacturing-forum](http://eventi.ilssole24ore.com/manufacturing-forum)

Seguici su







## CONTRO REGOLA

di Luigi Riva

mail infuocate, manager che offendono i collaboratori, dialoghi tra dipendenti su WhatsApp capaci di distruggere una marca in 5 minuti, se resi pubblici. Anche nel mondo delle imprese le parole sono sempre più importanti. È possibile fare business e allo stesso tempo sensibilizzare il consumatore e tutti gli stakeholders, manager e collaboratori inclusi, rispetto all'uso del linguaggio? Come evitare di cedere alla quotidiana tentazione della viralità sacrificando l'etica o, più banalmente, il buon gusto? Solo la creazione di una cultura inclusiva permette alle organizzazioni di gestire stili e linguaggi in contesti nei quali l'ostilità, l'aggressione e l'inganno sono ormai tratti diffusi del comportamento sociale.

**Parole O\_Stili ha il suo primo momento di confronto il 17 e 18 febbraio alla Stazione Marittima di Trieste:** lì viene presentato un "Manifesto della comunicazione non ostile" scritto a 100 mani. L'evento coprirà diversi mondi, incluso quello dei viaggi. La vacanza è per definizione luogo della diversione e del sogno. Ed è forse per questo che in essa l'ostilità urlata trova spazio meno che altrove: non ci si insulta mentre si sogna, direbbe qualcuno, e anche i cattivi paiono più buoni mentre preparano le valigie. Niente ostilità nel mondo dei viaggi e del turismo, quindi? Non proprio. Soltanto qui l'ostilità prende forme più oblique e sfumate, legate all'inganno, all'insensibilità e alla menzogna. Il raggio dell'ospite che spaccia per vista-mare uno sgabuzzino affacciato sul traffico o millanta di distanze e comfort inesistenti è uno schiaffo dato a parole. Ed è ostile non di meno la recensione infedele, o magari inventata, con la quale si affonda una struttura innocente. Insomma in vacanza l'ostilità trascolora, facendosi sottile e impercettibile, ma non per questo smette di fare male. ■

## Per formare le persone basta l'aula "one shot", uhm...



**Il livello competitivo delle aziende italiane dipende sempre di più dai comportamenti e dalle abilità del personale. Ma i grandi cambiamenti in atto stanno modificando le competenze richieste alle persone. Diventa quindi fondamentale la continua formazione delle risorse come strumento strategico per la riqualificazione e lo sviluppo delle competenze sia per il management sia per le risorse più operative.**

In questo contesto, al di là della necessità di tecnologie e strumenti, sono le persone con le loro abilità che possono far vincere o far perdere le sfide. Ma tra tre-quattro anni oltre il 30% delle competenze e degli skill personali richiesti saranno nuovi e differenti rispetto a quelli attuali! Basti pensare che la quarta rivoluzione industriale, ormai in piena fase di espansione, ci porterà ad esempio: robotica avanzata, trasporto autonomo, nuovi materiali, biotecnologie e genomica, ecc. Ognuna di queste innovazioni porterà rivoluzioni e stravolgimenti sia nel nostro modo di vivere sia nel mondo del lavoro.

**[Nel 2020 le soft skill più richieste saranno: la capacità di affrontare problemi complessi, l'approccio creativo ai problemi e la capacità di negoziazione.]**

In questo contesto la formazione continua è la leva fondamentale per la riqualificazione e lo sviluppo delle competenze richieste sia per il management sia per le risorse più operative. Purtroppo, rispetto alla presenza di piani di formazione aziendale, l'Italia rimane indietro rispetto ai grandi paesi europei come Francia (-80%) e Germania (-30%) con livelli di partecipazione simili a Polonia, Turchia, Grecia e Romania. Ma il gap si accentua maggiormente analizzando la modalità di formazione. Nelle azien-

de italiane prevale ancora in maniera significativa la formazione in aula con modalità "one shot": un argomento in un determinato periodo di tempo. Da oggi invece diventa fondamentale una formazione multidisciplinare e continua nel tempo in cui viene integrata la formazione tradizionale in aula con modalità innovative come la formazione esperienziale e l'e-learning.

**[Il gruppo Fca investe ogni anno più di 60 milioni di euro nella formazione e ha lanciato una nuova piattaforma, New Learning Model, che permette una consultazione 24 ore su 24 e 7 giorni su 7 su materiali digitali.]**

Nella formazione esperienziale il partecipante, protagonista attivo, apprende attraverso l'allenamento, la prova e la sperimentazione dei propri comportamenti in situazioni differenti dal contesto aziendale (ad esempio cooking, barca ecc.) che sono tuttavia ricondotti al mondo professionale attraverso l'utilizzo della metafora. Il partecipante apprende sfruttando le proprie capacità cognitive, emotive e fisiche. L'e-learning, al contempo, migliora l'efficacia dell'intervento formativo tradizionale grazie a interattività ed esercitazioni virtuali continue e distribuite nel tempo. Basti pensare alle possibilità offerte dal *mobile learning* in cui si può lavorare in gruppo, condividere velocemente informazioni e personalizzare i propri percorsi didattici in azienda, a casa e durante il tragitto casa-lavoro, o dal *social media learning* che permette una tipologia di didattica basata su conoscenze condivise in rete e sull'interazione dei partecipanti, che si confrontano sulle proprie esperienze di apprendimento.

**Luigi Riva** è presidente Strategic Management Partners



LUNEDÌ 14.30-19.30  
DA MARTEDÌ  
A DOMENICA 9.30-19.30  
GIOVEDÌ E SABATO  
9.30-22.30

ULTIMO INGRESSO  
UN'ORA PRIMA  
DELLA CHIUSURA

**MILANO  
PALAZZO REALE**

21 FEBBRAIO  
18 GIUGNO  
2017

# KEITH HARING

ABOUT  
ART

[WWW.PALAZZOREALEMILANO.IT](http://WWW.PALAZZOREALEMILANO.IT)  
[WWW.MOSTRAHARING.IT](http://WWW.MOSTRAHARING.IT)

UNFINISHED PAINTING, 1989 © KEITH HARING FOUNDATION

Una mostra



PALAZZO REALE

GIUNTI

ga  
Galleria d'Arte Moderna Milano

24  
ORE  
CULTURA

GRUPPO 24 ORE

MADE IN ART

Sponsor tecnici



Con il sostegno di

Media partner

la Rinascente

artedossier





# La “guerra” dei cambi

di **Fabrizio Galimberti**

**G**ennaio è tempo di consuntivi sull'anno passato e, per quanto riguarda i cambi delle valute, la fonte più esauriente di detti consuntivi sta nei dati della Banca dei regolamenti internazionali (Bri), la “Banca centrale delle Banche centrali”. Questi dati riguardano sia i cambi bilaterali fra una valuta e l'altra che quelli “multilaterali”, o “cambi effettivi”. Questi ultimi, poi, si biforcano in “cambio effettivo nominale” e “cambio effettivo reale”, che tiene conto dei differenziali di inflazione. Cosa vuol dire? Se il rand sudafricano si svaluta del 5% nei confronti dell'euro, ma l'inflazione è del 6% in Sudafrica contro l'1% nell'Eurozona, questo vuol dire che in verità non è svalutato in senso “reale”.

Allora cosa ci dice l'andamento dei cambi effettivi reali delle principali aree? Sono passati molti anni dalla Grande recessione, ma i suoi effetti si fanno ancora sentire. Prendiamo a base la metà del 2007, appena prima dei segnali premonitori di quella che sarebbe diventata la più grave crisi economica del dopoguerra. Il grafico mostra – per Cina, Eurozo-

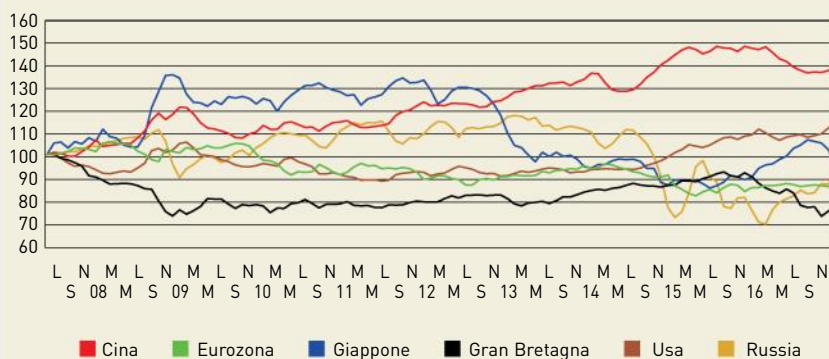
na, Giappone, Gran Bretagna, Usa e Russia – l'evoluzione dei cambi effettivi reali. La prima osservazione da fare riguarda la Cina. Negli anni scorsi al Congresso americano molti deputati o senatori si scagliavano periodicamente contro la Cina, colpevole di “manipolare” il cambio dello yuan a proprio vantaggio. Accuse, come si dirà fra poco, incolte, ma che sono state riprese nel corso della campagna elettorale da Donald Trump, che le ha recentemente – da presidente-eletto e poi da presidente – reiterate. Ebbene, come si vede dal grafico, se la Cina ha manipolato il cambio della propria moneta, lo ha fatto a proprio svantaggio o, per meglio dire, si è sparata sui piedi. La moneta cinese registra un forte e scomodo (per i produttori del Celeste impero) apprezzamento reale, di quasi il 40% dal 2007 a oggi. Quando i “Congressmen” americani condannavano la politica del cambio in Cina avrebbero voluto che detto cambio, invece di essere manipolato, fosse lasciato al mercato. Non riflettendo sul fatto che se lo yuan fosse stato lasciato libero di flut-

tuare si sarebbe deprezzato e non apprezzato. Anche se è vero che la Cina registrava allora un massiccio avanzo corrente della bilancia dei pagamenti – ciò che sembrava giustificare una rivalutazione – bisogna ricordare che le transazioni valutarie legate alla parte corrente della bilancia dei pagamenti sono solo una piccola parte del totale. La parte maggiore riguarda le transazioni finanziarie, per investimenti di portafoglio o altro. E l'immenso risparmio cinese era recintato da regole severe sui movimenti di capitale. Se, come si auspicava in America, lo yuan fosse stato lasciato in balia del mercato, in una situazione di libertà dei movimenti di capitale, i risparmi dei cinesi, non più recintati all'interno, avrebbero trovato in buona parte una destinazione all'estero, se non altro per ovvie ragioni di diversificazione del portafoglio, e le conseguenti uscite di capitali avrebbero indebolito lo yuan: esattamente il contrario di quanto volavano i “Congressmen”. Questo è quello che è successo nel 2016, quando sono state allentate le restrizioni ai movimenti di capitale: lo yuan, che prima aveva raggiunto livelli ancora più elevati – sempre in termini di cambio effettivo reale – rispetto a quelli attuali, si è deprezzato, salvo riprendersi negli ultimi mesi, tenendo perfino testa a un dollaro che era schizzato verso l'alto dopo la vittoria di Trump. Per quanto riguarda le altre valute l'euro, come si conviene a un'area a debole crescita, si è deprezzato di quasi il 15% e la sterlina (post-Brexit) di oltre il 20%. Lo yen e il rublo, dopo burrascosi alti e bassi, ritornano poco sotto il punto di partenza.

*fabrizio@bigpond.net.au*

## I cambi effettivi reali - le grandi aree

7/2007=100 - aumento = apprezzamento



Fonte: elaborazioni de "L'Impresa" su dati Bri



## Se il management è costruire significati

di Luca Solari

**S**e i mercati sono conversazioni costruite attorno e con i clienti, non possiamo sottrarci a un'altra realtà costruttivista (*ndr*, un orientamento epistemologico sviluppatosi a partire dalla metà degli anni Settanta del Novecento, sulla base del rifiuto del concetto di «realtà obiettiva»): tutto il business e il management altro non sono che parole. Beninteso, non sto criticando aspramente lo statuto professionale di una parte importante della società, ma rivelando una verità quasi lapalissiana: chi fa management non produce nulla, si limita a costruire significati, articolando parole o segni (ad esempio la contabilità), inventandoli o adattandoli, condividendoli con altre persone all'interno di relazioni differenti (con gli investitori, con i pari, con i collaboratori, perché no anche con il proprio autista, chi ce l'ha o il tassista di turno interessato alle sorti della vostra impresa), al massimo mettendoci la propria fisicità per rafforzare il tutto.

### Non tutte le parole sono buone...

La realtà delle organizzazioni quindi cessa di essere una meravigliosa macchina ben oliata dove si fanno «cose», per assumere le sembianze di una specie di teatro del grottesco che mi fa tanto pensare a un film poco noto, *Rosencrantz e Guildenstern sono morti* di Tom Stoppard, con Gary Oldman e Tim Roth. Come in quel film realtà e finzione si cortocircuitano continuamente e il segreto è non farsi mai domande, evitare anche di chiedersi perché, a ogni lancio, la moneta

cada sempre e comunque sul lato della testa, metafora del perché alcune assurde decisioni manageriali siano accettate nel silenzio più generale e ripetute ossessivamente anche davanti ad evidenze chiarissime. Se il management è in sostanza parola/simbolo (forse anche decisione, ma la decisione a sua volta non esiste senza un simbolo che la trasmetta), ciò non ne diminuisce ai miei occhi l'importanza. Tutt'altro, ne acquista di valore, perché sappiamo che non tutte le parole sono buone, che alcune sono migliori di altre e che le stesse parole possono produrre componimenti molto diversi, da uno sgorbio letterario a un sonetto del Leopardi.

### La «legge della compensazione semantica»

Ecco quindi che guardando alle parole in questi quasi venticinque anni di esperienza attorno e dentro le organizzazioni ho maturato un convincimento che voglio condividere questo mese con voi. Non è una legge, ma poco ci manca. La chiamerei la «legge della compensazione semantica» che recita pressappoco così: l'incremento dell'uso di parole altisonanti, grandi, pompose è inversamente collegato alla grandezza del manager. Per un uso meno scientifico, direi che la potete riformulare così: grandi parole, piccoli manager; piccole parole, grandi manager. Io la uso e l'ho usata spesso soprattutto nell'ultimo anno e vi devo assicurare che è infallibile. Certo, ci sono eventi nei quali la pomposità è vicaria o discorsi che non sono frutto di chi li rappresenta, quindi dovete stare attenti a non

applicarla male. Ma quando siete in un contesto di riunione meno pubblico, magari un workshop interno o un comitato, segnatevi mentalmente una X per ogni parola altisonante, pomposa, arcaica e compiaciuta e a fine riunione stilate una classifica di grandezza inversa. Scrivetemi se non funziona, ma dubito che ci sentiremo.

### Vale per manager, non per politici e accademici

Attenzione agli errori applicativi, tuttavia. Non vale per i politici o gli accademici, perché nel loro contesto la parola serve appunto a svuotare il significato e si è più bravi quanto meno si dice con maggiore enfasi. Infatti, questi mestieri sono paragonabili: si tratta di giocolieri di parole, almeno in pubblico e a essi non si chiede poi di far fare, ma di far credere. Un manager invece non può limitarsi a far credere, deve poi far fare, far agire le persone seguendo le sue parole. La trasformazione digitale da questo punto di vista va salutata come una manna. YouTube, LinkedIn e i media in generale beneficiano moltissimo di questa occasione per consentire ai piccoli manager di riempirci di grandi parole. Corro a prendere la mia scheda, buon gioco a tutti! ■



**Luca Solari** è professore straordinario di Organizzazione aziendale, Università degli Studi di Milano e visiting professor, California Polytechnic State University





# L'ottica della responsabilità

di Luisa Pogliana

*“Mi sono orientata con i miei principi etici: bisogna avere chiare le conseguenze del proprio agire, e poi assumersi le responsabilità della scelta... Ho fatto quello che mi sembrava giusto... Si può fare profitto rispettando dei valori”. “Ho la responsabilità di influenzare le cose nella direzione in cui credo... Nel mio ruolo la responsabilità verso gli altri è molto rilevante... Sono responsabile nei confronti di famiglie il cui futuro dipende anche da me... Il potere è uno strumento per esercitare la responsabilità... Sento una forte responsabilità verso tutta l'azienda, negli uomini riscontro più individualismo, autoreferenzialità...”*

## Chi segue l'etica personale...

Tenere come riferimento nel proprio lavoro quello che sembra giusto e possibile: molte manager, raccontando del loro agire manageriale, parlano esplicitamente di “etica personale”. Un concetto che sembra pesante e doveristico, e invece contiene un'idea di libertà. Perché l'etica è un'ottica, per usare le parole di Levinas. Il nostro libero modo di vedere il mondo. Una parola compare spesso nel senso etico di queste manager: responsabilità. Ovvero “dare risposte”, “rispondere a un impegno”. È questo il loro modo di esercitare il potere insito nel ruolo.

## ... e chi l'etica dell'obbedienza

Guardare all'etica implica anche chiedersi cosa vuol dire essere parte della classe dirigente. I manager, nella maggior parte dei casi, tendono a occuparsi di ciò che viene strettamente richiesto dai vertici, proprietà e azionisti. Finendo per disinteressarsi del futuro dell'azienda e per non preoccuparsi di chi nell'azienda lavora. È un'etica negativa che qualcuno chiama “del dovere”, inteso

come dovere del manager di ubbidire ai vertici, di fare gli interessi di chi in azienda detiene il potere. Qualcuno la chiama più propriamente “etica dell'obbedienza”. Persino manager di alto livello e con pensiero critico pensano spesso – sostenuti anche da parte dell'accademia – che il manager sia necessariamente un mercenario. È al servizio di un solo soggetto il cui interesse prevale su ogni altro: un agent al servizio di un principal.

## Una scelta spesso femminile

Vediamo però che più spesso le donne manager non si arrendono facilmente al “non si può fare”, cercano di allargare i vincoli aziendali. In questo si manifesta il loro senso di responsabilità, senza parlare in astratto di valori o di responsabilità sociale. *“In questo ruolo sento il potere: posso farlo. Se mi dicono che non devo, sta a me dimostrare come si può trasformare il clima e la produttività facendo come dico io”. “Spesso gli uomini sono più semplici, se il vertice decide che si fa in modo diverso da come pensano loro, se ne fanno una ragione e portano avanti quella decisione. Noi donne lo viviamo in modo più sofferto, proviamo a discutere”. “Essere presente a me stessa anche nel lavoro, soprattutto quando devo fare delle scelte che incidono sulla vita di altri, mette tutto in un'altra prospettiva. Non c'è bisogno di atti di eroismo per evitare di farsi impiegare in cose dannose. A volte basta ragionare, cercare altre strade che comunque convergano a tutti”.*

## Interesse comune al centro

Sono manager che non mirano al proprio potere ma all'interesse comune. Non perché sono delle ingenue idealiste che non pensano al proprio ritorno, semplicemente perché lo perseguono attraverso la buona gestione aziendale, considerando tutte

le parti in gioco. Intendono l'azienda come un luogo in cui convergono soggetti diversi con interessi diversi, ma di tutti bisogna tenere conto perché tutti contribuiscono a crearne il valore. Se chi la guida trova un'area di ragionevole equilibrio tra questi diversi interessi, pur nei limiti delle mediazioni necessarie, l'azienda funziona bene, con benefici per tutti.

## Quando l'economia reale prevale sulla finanza

È una visione che contrasta – anche senza averne chiara consapevolezza – con quanto succede dove la finanza prevale sull'economia reale. Se lo scopo è prendere la ricchezza prodotta nell'azienda per portarla sul mercato finanziario, non contano il valore reale di quell'azienda e il suo futuro, e il lavoro è un costo da comprimere e sempre sacrificabile. Ma ci sono invece teorie economiche che mostrano i vantaggi della remunerazione di tutti rispetto alla creazione del valore. Le manager che si muovono con questa visione mettono in campo un'idea di giustizia: governare l'azienda come costruzione comune. Con l'obiettivo, ovviamente, del ritorno economico per l'azienda, ma convinte che il compito del management sia perseguirlo nel rispetto verso tutti e con remunerazione di tutti. L'ottica della responsabilità è strumento necessario per la convivenza soddisfacente dei diversi interessi. ■

**Luisa Pogliana**, una carriera in un grande gruppo editoriale italiano, poi consulente di ricerche sui mercati internazionali, ha coperto ruoli in enti internazionali e nella European Commission. Il suo ultimo libro è *Esplorare i confini. Pratiche di donne che cambiano le aziende (GueriniNext)*

# Guida Pratica Fiscale

## DA OGGI, TUTTE LE RISPOSTE CON UN SEMPLICE GESTO.



communicationteam.it

### Il Sistema Frizzera portato alla massima potenza.

Guida Pratica Fiscale è il nuovo strumento di lavoro dedicato ai professionisti dell'area fiscale. Utilizzata da oltre 50 anni dai professionisti, Guida Pratica Fiscale si innova in una versione digitale che garantisce semplicità di consultazione e un'informazione chiara e approfondita su tutti gli adempimenti fiscali. Il format delle guide cartacee si arricchisce di tutti i vantaggi del digitale:

- Efficace motore di ricerca
- Legge, prassi e giurisprudenza collegate alle schede
- Aggiornamenti quotidiani
- Consultazione da smartphone, tablet e PC



# La lotta allo spionaggio industriale

di **Alessandro Curioni**

**S**i parla di oltre un miliardo di euro di giro d'affari su scala mondiale che negli ultimi anni ha trovato un potente alleato in Internet. Il mercato del falso ha iniziato a fluire tra le maglie della Rete che sono *larghe e profonde*. Se da un lato permettono a chi produce e commercializza falsi di sfuggire a ogni regola di controllo, dall'altro sono sempre di più utilizzate per le attività di spionaggio industriale. Così inviare una foto di una futura collezione di moda o i progetti di un nuovo prodotto diventa un fattore di rischio. In questo contesto la cybersecurity incrocia la lotta alla contraffazione e si rivela uno strumento chiave per consentire alle aziende di preservare i propri vantaggi competitivi e tutelare il proprio brand.

## Informazioni fuori controllo

Il crimine informatico è ormai una consolidata realtà. Dopo anni di colpevole silenzio anche i media hanno iniziato a dare spazio al tema dei furti d'identità che ormai nella sola Italia ha raggiunto i 25mila casi, alle truffe online e agli attacchi legati a virus informatici. Tuttavia, resta ancora nell'ombra il tema dello spionaggio industriale attraverso le nuove tecnologie. La debolezza di molti sistemi informatici aziendali permette accessi abusivi e sottrazione di informazioni sensibili e quelle legate alle attività di ricerca e sviluppo sono obiettivi privilegiati. Non a caso secondo un rapporto Pwc a cavallo tra il 2014 e il 2015 i furti di proprietà intellettuali sono raddoppiati. A questo si aggiungono la scarsa attenzione degli utenti, spesso il target principale di attività fraudolente portate a termine tramite email fasulle che permettono l'installazione di malware sulle reti

aziendali, e la bassa consapevolezza nell'utilizzo corretto degli strumenti. L'invio di informazioni riservate tramite la semplice posta elettronica rappresenta ormai un rischio inaccettabile.

## Imparare la lezione

La lotta alla contraffazione non soltanto deve integrarsi con le tecnologie offerte e sperimentate dalla sicurezza delle informazioni, ma deve anche ereditarne le esperienze e i metodi per non sprecare tempo. Per anni le aziende si sono "imbottite" di tecnologie di sicurezza preventive e di contrasto, per poi scoprire che la maggior parte delle violazioni dei sistemi sfruttavano l'ignoranza degli utenti, un po' come mettere la porta blindata in casa e poi dare le chiavi a chi le dimentica ovunque. Fatto questo, hanno acquisito nuove tecnologie per monitorare eventi e incidenti, ma anche in questo caso hanno trascurato un dettaglio: se poi nessuno verifica e controlla i dati raccolti è tutto inutile. Senza l'intervento umano i dati non si trasformeranno mai in informazione e soprattutto in conoscenza. Nello specifico dell'anticontraffazione si sente spesso parlare di tecnologie per il brand monitoring e la brand intelligence e il rischio è quello di pensare che il prodotto, con i suoi report, sia sufficiente a una seria attività di contrasto. Tool automatizzati e appliance commerciali, sono utili, ma la storia ha dimostrato che non bastano, perché prive di "intelligenza" che consenta di fare delle reali valutazioni.

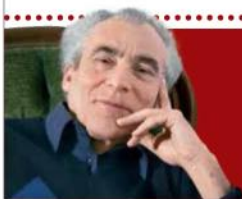
## Una strategia vincente

Per raggiungere dei risultati apprezzabili si deve mettere al centro

l'uomo. Da un lato incrementando consapevolezza e competenza per limitare "fughe di notizie" attraverso un uso errato degli strumenti informatici, dall'altro affiancare alla tecnologia una metodologia e un'expertise che permettano di estrarne del valore reale. La maggior parte dei servizi di Brand Monitoring proposti si limitano a monitorare la reputazione online di una azienda, ma normalmente tutto si riduce a quanto viene indicizzato dai motori di ricerca. Questo restringe la raccolta dei dati a una frazione di Internet, mentre oggi sta diventando imprescindibile raggiungere il Dark Web, per avere il polso reale di quanto sta accadendo. I dati dovranno essere poi scremati da falsi positivi e negativi e quindi combinati tra loro. Un lavoro che può portare a dei risultati soltanto se alle spalle esistono competenze e metodo. Fondamentali saranno poi le attività di Brand Intelligence e qui servono specialisti in quello che viene definito Osint, Open Source intelligence, capaci di raccogliere i dati utili dalle fonti pubbliche, che non sono soltanto e necessariamente quelle del web. Infine, è impensabile non avere dei meccanismi di Incident Response, che consentano di affrontare e gestire le conseguenze di una qualsiasi violazione del proprio brand sia a livello di produzione sia intellettuale e quindi permettere al cliente di intraprendere ogni azione di tutela necessaria. L'integrazione di queste tre attività guidata da una seria metodologia gestita dall'uomo può rappresentare un primo passo importante verso la tutela della proprietà intellettuale e del marchio aziendale. ■

**Alessandro Curioni**, D.I.G.I. Academy





# Il valore di Internet e il dominio di pochi

di **Francesco Siliato**

**S**arà intorno ai 6,5 miliardi la raccolta pubblicitaria a consuntivo dell'anno 2016. Nei primi undici mesi la crescita è dell'1,7% e il comparto guida rimane la televisione, da sola vale il 60,2% dell'intero mercato. Ma fino a quando non vi saranno dati su quanto delle risorse pubblicitarie nel nostro paese va ai gestori dei Social Media e dei siti Search, in primo luogo Google, YouTube, Twitter e Facebook, i valori sulla ripartizione risultano inevitabilmente falsati. In tempi in cui i gestori dei siti conoscono tutto dei loro fruitori, è imbarazzante prendere atto che di loro, invece, sia lecito non sapere alcunché.

## Lo scontro tra Xi Jinping e Trump

La risposta potrebbe essere: nessuno costringe i fruitori dei Social Media e i naviganti a fornire informazioni e comunque acconsentono al loro utilizzo. Ma ci si chiede, si può non acconsentire? Ovvero è da chiedersi quali siano le conseguenze di un rifiuto, non poterli utilizzare, bene. Allora le conseguenze del rifiuto a fornire dati alle istituzioni dovrebbe implicare analogo divieto di uso. Si tratterebbe solo di stabilire quale divieto, il governo cinese lo ha chiaro ed esercita questo suo potere di veto, sarebbe il caso di immaginare qualcosa di diverso, ma di altrettanto efficace della esclusione dai server nazionali. Il governo cinese ha anche avuto da subito chiaro che a fronte di iniziative di un successo fondato su antropologiche conoscenze di inevitabili comportamenti emulativi e della necessità di condivisione, andavano progettati strumenti alternativi, ha insomma immaginato che non fosse prudente accettare il monopolio di imprese straniere, e di paesi fi-

no a poco tempo prima ostili e ancora potenzialmente tali, sulla raccolta di informazioni, loro immagazzinamento, realizzazione di Big Data e rivendita all'ingrosso o al minuto di tutto questo. Le imprese cinesi sono state in grado di progettare e realizzare applicazioni anche migliori di quelle più utilizzate in Occidente, We Chat ne è un valido esempio. A Davos, il presidente cinese ha mostrato la propria inclinazione verso il mercato globale, confidando che l'atteggiamento protezionista del neo presidente americano apra, ai paesi europei, ma non solo, la strada ad alternative. Media e marketing ne sono coinvolti e alle prime reazioni di sorpresa verso le dichiarazioni di Xi Jinping seguiranno azioni e reazioni che potrebbero mutare antichi equilibri, prese di posizioni e valori.

## Chi fa oggi il mercato della pubblicità

Senza Search e Social, l'Internet di casa nostra monitorato da FCP-Assointernet segna il -2,5% sulla raccolta pubblicitaria dei primi undici mesi del 2015; aggiungendo Search e Social l'intero mercato chiuderebbe a +3,7%, invece del +1,7%. La vera differenza sul mercato pubblicitario nazionale la fa quindi il comparto meno trasparente. L'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (Agcom) ha tra i tanti obblighi, quello di calcolare il *Sistema integrato delle Comunicazioni* (Sic), è in base al valore del Sic che si stabiliscono le eventuali posizioni dominanti. L'Agcom ha reso noto nel gennaio del 2017 il valore del Sic del 2015, valore stabile a 17,1 miliardi (-0,4%). Per la prima volta sono stati resi noti dall'Autorità i dati su Google e Facebook, che valgono il 4,5% dell'intero mercato. La pubblicità online

aumenta il proprio valore e pesava nel 2015 il 9,7%, valore certamente più basso di quello attuale, si tratta di uno dei pochi settori in crescita e, come abbiamo osservato, la crescita è sostenuta da pochi operatori.

## Mediaset e la definizione di "controllo"

L'Autorità dovrà prima o poi pronunciarsi sulla delicata questione della conformità alle leggi nazionali dell'eventuale acquisizione di Mediaset da parte di Vivendi. La legge infatti prevede che chi controlli il 40% del mercato delle Telecomunicazioni non possa salire oltre il 10% del Sic. Mediaset è, nel 2015 come nel 2014 e certamente anche nel 2016, intorno al 13%, sopra quindi il fatidico 10%. La questione non riguarda allora il peso di Mediaset sul mercato, quanto la definizione del termine "controllo". Vivendi ha il 28,6% di Telecom Italia, la quale ha il 56% della quota di mercato della telefonia fissa su accessi diretti e il 46% su accessi Broadband, ma l'analisi Agcom sulle Tlc è meno diretta e complessivamente chiara che non quella sul comparto Media; comunque resta da dirimere la questione "controllo" e sarà questo il nodo gordiano da sciogliere o da tagliare. Sempre ammettendo che l'acquisizione di Mediaset da parte di Vivendi sia parte di una strategia reale di composizione di un mercato europeo che intenda competere con gli operatori altri. Il Sic del 2015 indica in 21st Century Fox il gruppo media dai maggiori ricavi, con un peso del 15,4%, seguito da Fininvest (14,9%) e da Rai (13,7%), al quarto posto il Gruppo editoriale L'Espresso con il 3,3% anticipa di poco Google che registra per l'Autorità un peso del 3,2%. ■



**DEMOCRAZIA E SVILUPPO.** A colloquio con Salvatore Natoli, tra i più raffinati filosofi italiani

# L'unica via è la fiducia

**Siamo a un transito di civiltà. Da un'epoca basata su valori stabili e grandi credenze stiamo passando a un'era di incertezza e di disagio diffuso che spinge a facili aggregazioni attorno a leader occasionali**

Di Massimiliano Cannata

«La fiducia è un legame originario che non può evaporare nel nulla, ne sentiamo il bisogno a dispetto di ogni apparenza», spiega **Salvatore Natoli**, pensatore tra i più acuti e attivi del nostro universo accademico. Natoli ha insegnato filosofia teoretica presso l'Università degli Studi Milano-Bicocca e storia delle Idee all'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano. Il suo ultimo libro, *Il rischio di fidarsi* (Ed. Il Mulino) è uno scritto illuminante, capace di offrire una ricognizione complessiva dei processi di cambiamento che stanno trasformando la rete delle relazioni sociali e con essa i modi di concepire la politica e la democrazia in un mondo segnato dalle disuguaglianze, più che mai lacerato dai conflitti e dalla violenza.

**Professore, il suo lavoro prende le mosse da una considerazione molto netta: "la fiducia è un argomento che si imponeva". In che senso, può spiegarcelo?**

Non è difficile constatare come nella nostra società ci sia una crisi diffusa di fiducia, che non riguarda solo le istituzioni, i poteri delegati, ma anche le relazioni personali. Non a caso stanno crescendo le istanze di autotutela, diretta conseguenza dell'individualismo moderno, centrato su una presunzione di autosufficienza. Detto in sintesi: ci illudiamo di poter fare da soli. Rispetto all'altro non instauriamo

una relazione di confidenza, ma di chiusura, di reticenza, fino a rifiutarci di chiedere.

**Una tendenza pericolosa oltre che innaturale, che può portare al solipsismo. Quali sono le conseguenze?**

È un delirio di onnipotenza che non può funzionare. Alcune difficoltà sono insuperabili se affrontate individualmente. Si finisce così col dare fiducia incondizionata a soggetti che si presentano capaci di fornire protezione e salvezza, a dimostrazione che un bisogno di fiducia c'è nella società, ed è forte. Nascono così leadership brevi o lunghe in cui si intravede qualcosa di rassicurante.

**Può fare qualche esempio?**

Nel mondo occidentale l'esempio più eclatante è quello del Papa, interprete di un mito soteriologico nella sua dimensione costitutiva: Gesù che porta la salvezza. Francesco prende sul serio la povertà in una società secolarizzata, incarnando in maniera autentica la prassi cristiana della carità che si realizza nella storia. Siamo di fronte a una leadership che viene da un lungo passato e che si riaggiorna.

**Ammetterà che Papa Francesco è un riferimento alto, "fuori standard", l'attualità presenta ben altre tipologie di uomini al potere.**

Vi sono delle leadership transitorie, fondate non tanto sulla fidu-

cia quanto sulla scommessa. Nel caso del Papa la gente confida in quello che dice e, soprattutto, in quello che fa. Rispetto al leader di passaggio l'atteggiamento è quello di dire: "proviamoci, potrà tirarci fuori". Non dimentichiamoci che bisogna pur credere in qualcuno, ed è qui che emerge la dimensione originaria della fiducia. Per intenderci, Obama ha vinto, perché su di lui si era coagulato un grande investimento di fiducia, una grande aspettativa. La stessa leadership di Berlusconi, per spostarci alle nostre latitudini, è stata costruita sulla fidelizzazione della promessa. Entrambe le esperienze si sono poi fatalmente esposte a un inevitabile processo di disillusione.

**Intanto si è aperta l'era Trump. Il discorso inaugurale lascia intravedere molte incognite. Il mondo può fidarsi?**

Difficile rispondere, non sappiamo quanto potrà reggere. Nel passato quando negli Usa si era consumato il ciclo kennediano, Reagan si era fatto portatore di una politica caratterizzata da un indirizzo economico chiaro, il liberismo, contrastando in maniera netta un nemico individuabile nell'ex Urss. Aveva, insomma, una visione e un progetto su cui cementare il consenso. Quella di Trump è una vittoria congiunturale, propiziata da scontentezza e da ribellioni polimorfe. È un possibile risolutore su cui una parte dell'America ha deciso di puntare.

**Come si fa ad avere fiducia in una realtà minacciata dal terrorismo, ferita da catastrofi naturali, dilaniata da conflitti sanguinosi che stanno mettendo a rischio equilibri geopolitici che sembravano consolidati?**

Per quanto ci siano tante ragioni di sfiducia, nel senso che non crediamo più che personalità o istituzioni siano interessate a tutelarci, non possiamo non confidare in qualcuno, perché altrimenti perderemmo lo stesso la partita. Il ragionamento va fatto in scala: di solito cominciamo col fidarci di chi ci sta vicino, la frequentazione di amici e parenti ci dà ogni giorno delle prove, delle garanzie. Il welfare familiare come è noto risponde a questo meccanismo, in quanto è legato a una fiducia che si completa in un atteggiamento mentale e spirituale: la generosità. Anche in famiglia si possono sperimentare delusioni certo, ma il "rischio della fiducia" accordata è calcolato.

**E rispetto alle istituzioni che si registra, però, un generale distacco dell'opinione pubblica, che spesso si tramuta in diffidenza, sospetto. Come si fa a tamponare questo fenomeno che sta erodendo la democrazia in tutto l'Occidente?**

Il discorso si fa più complesso. Nel caso delle istituzioni l'indicatore, infatti, non è quotidiano, non siamo in una parola nelle condizioni di sperimentare nel breve periodo i possibili benefici. L'istituzione è il dispositivo che mette in relazione persone che non si conoscono, innescando un processo di fiducia indiretta. Un'istituzione è un bene sociale nella misura in cui permette che le aspettative avanzate dal corpo collettivo non vengano disattese ed entra in crisi quando non riesce a garantire l'efficienza del sistema. Il meccanismo si inceppa perché reagire con la rapidità richiesta non è quasi mai semplice in una società che tende a gonfiare le aspettative a dismisura.

Questo innesca uno scollamento tra le élite e il popolo. Le sclerotizzazioni burocratiche fanno il resto, rendendo il sistema refrattario a recepire il disagio. Ed è quello che sta avvenendo per esempio alla nostra macchina dello Stato, con il risultato che il sistema politico-amministrativo è sempre in ritardo rispetto ai ritmi con cui si evolve la società. La sfiducia in un tale ecosistema diventa inevitabilmente fisiologica.

**Come si fa a invertire questo trend?**

Occorre una grande capacità di riassetto cognitivo insieme a una corretta percezione della modificazione sociale da parte del management e delle classi dirigenti. C'è un'inefficienza che potremmo definire fisiologica del sistema, determinato dall'irrigidimento di ruoli e funzioni che hanno creato nel tempo sacche di rendita di posizione, difficili da intaccare. Il deficit cognitivo che ne consegue è comprensibile, anche se non giustificabile. Maggiormente condannabile è invece l'atteggiamento di chi ha compreso molto bene che è giunta l'ora di mutare comportamenti e strategie, ma volutamente frena ogni possibile azione di rinnovamento per difendere la propria area di influenza.

**Ed è qui che entra la politica. Variabile complessa da maneggiare non crede?**

Istituzioni e politica confinano. Lo stato amministrativo dovrebbe essere formalmente indipendente, ma le scelte che ne possono mutare indirizzi e sviluppo sono prettamente di natura politica. Faccio ancora un esempio che impatta sul caso italiano: la buona scuola, la riforma della Pa. Il cammino è stato avviato, ma ciascuno in realtà voleva e vuole la riforma di un settore non suo perché non vuole pagare alcun prezzo. Le riforme hanno sempre un costo e qualcuno lo deve pagare a vantaggio del sistema nel suo complesso: le riforme, l'innovazione richiedono

sforzi e insieme rinunce. Il "renzismo" è un episodio di passaggio della società italiana: non sappiamo se sia finito, ma comunque pare già riassorbito. Ma detto questo, una cosa è certa: quando ci si prova a toccare – e per davvero – alcuni nodi del sistema, più che ottenere consenso s'innescava una reazione di rifiuto e di ostilità.

**La politica avrà la forza di rinnovare le istituzioni?**

Alla sua domanda rispondo con un ulteriore interrogativo: la politica è intenzionata a risolvere i problemi o se ne vuole servire pretestualmente per crescere? Oggi capita, che vi siano forze politiche che trovano il loro alimento nella sfiducia: siamo in una situazione in cui il successo di talune forze matura sul disinganno nei confronti del governo/non governo di altre. Questa è cosa normale nelle democrazie, ma meno normale è quel che accade quando ci si trova in congiunture economiche sfavorevoli e per di più di lungo periodo. Tutto ciò accumula risentimento e quanto più la crisi è lunga tanto più i nodi vengono al pettine e si pretendono soluzioni semplici e a breve. Di qui la disponibilità a dar credito a forze antagoniste proprio "perché tali" e prima ancora che abbiano fornito prove di credibilità. E così, per eterogenesi dei fini, la perdita generalizzata di fiducia genera creduloneria, spinge a dar fiducia a chi è contro perché è "contro".

**Tale riflessione ha a che fare anche con la salute della democrazia?**

Sicuramente sono tante le implicazioni di cui tenere conto. Accade sempre più spesso che tra frustrazione e ira, gli individui siano spesso poco attenti – o comunque inadeguati – a individuare le modalità proprie per risolvere i problemi. Ciò dà luogo a un singolare paradosso: dal ritiro della fiducia alla disponibilità all'"azzardo". Come dire: "proviamoci". E questo spesso





motivato dal semplice rifiuto dello stato di fatto. Intanto qualcuno le soluzioni le troverà ma “fuori campo” e, magari, con poco disturbo. In ciò la crisi del modello classico della democrazia rappresentativa: infatti capita che chi ha rappresentanza poco decide e chi decide in genere si sottrae alla rappresentanza. E tutto ciò nonostante la rete che, come oggi s’usa dire, è il luogo eminente della post-verità.

**L’atteggiamento diffuso di sfiducia diventa alimento del populismo, che sembra destinato a dominare le prossime elezioni in molte nazioni europee. Qual è la sua opinione in merito?**

Non mi convince il termine populismo, troppo generico. In realtà si stanno registrando fenomeni di aggregazione con leader occasionali, perché quando c’è una situazione di disagio diffuso e una motivazione alla ribellione, nel menu delle possibili soluzioni appare qualcuno che crea un capro espiatorio “pubblico” contro cui scagliarsi, che è poi il ceto politico dominante, l’establishment. La dinamica della protesta, nelle situazioni di crisi come la nostra, prevale su quella della proposta e questo porta a fidarsi di un “liberatore”. Vi è una parte della popolazione che per disagio si tira fuori – vedi in questa ottica l’astensionismo dilagante –, un’altra parte cavalca o meglio viene cavalcata da chi si mette a capo della protesta. In queste condizioni è difficile che emerga una figura politica capace di indicare grandi orizzonti senza che abbia i tratti della singolarità leaderistica.

**Nel breve periodo ci potrà essere un cambio di passo?**

Bisognerà trovare un riassetto di rappresentanza che possa vantare un indice di credibilità. La difficoltà è data dal fatto che, se il sistema politico istituzionale non è assestato, per quanto possiamo tentare di intervenire, non si vedranno benefici

immediati. Diventa allora probabile che il consenso si esaurisca prima del successo delle riforme e che il riformatore paradossalmente paghi il costo delle riforme. Per invertire la rotta il ceto politico deve dimostrarsi capace di costruire agende realistiche, deve saper giocare sui tempi e interpretare le diverse fasi sociali nella loro evoluzione.

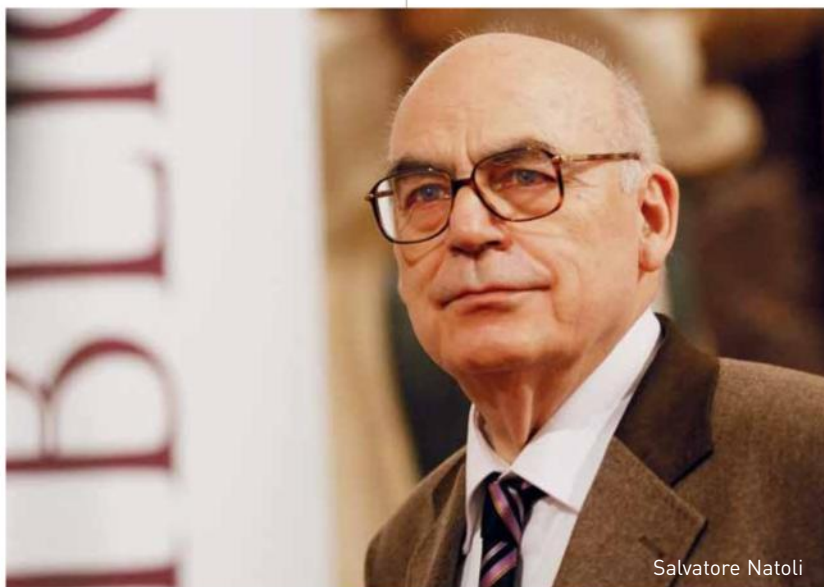
**Un compito non facile. Le sembra che le élite globali siano preparate a governare la complessità?**

Non ci sono altre strade possibili. Il sistema della rappresentanza è costituito da aggregati momentanei, necessita di qualcuno che faccia aggregazione. Siamo a un transito di civiltà. Si sta consumando la

interpretare come uno degli ultimi fuochi di una cultura fondata su blocchi sociali di lunga tradizione. Cosa che, ad esempio, è venuta meno in Italia con la dissoluzione dei partiti.

**Il passaggio dall’industriale al digitale sta determinando un profondo “salto di paradigma”, che impatta sull’economia, la politica, gli assetti industriali, le organizzazioni produttive. Dove ci porterà questa rivoluzione?**

Il corpo della società è segnato da un polimorfismo crescente, è fatta di vortici in fusione. È un concetto che si discosta da quello della “liquidità” di Bauman. Gli individui non sono così liberi come si po-



Salvatore Natoli

civiltà centrata su valori stabili, su quei grandi sistemi di credenze che sono stati per secoli il basamento della fiducia. Le credenze e le fedi collettive hanno scandito tempi storici più o meno lunghi; quando questi sono venuti meno è cominciato a sopravvenire un mutamento di clima e di visione della realtà. Vi sono ancora tracce di motivi ideali capaci di performare una condotta comune. La durata di Angela Merkel al vertice del potere così a lungo, la si può ad esempio in-

trebbe pensare, hanno una capacità di movimento, ma solo dentro i vortici in cui sono trascinati. Le identità si strutturano attorno a punti di fusione. Bisogna vedere qual è il codice che struttura queste formazioni, che durano in rapporto alla capacità di codificazione che hanno. Vi sono, ed è questo l’aspetto più interessante anche ai fini della riflessione che stiamo facendo, soggetti che sono in grado di creare dei codici, dei nuclei di senso, sono questi i nuovi leader.

# HOMO SAPIENS

Le nuove storie dell'evoluzione umana



© Martin Harvey / Getty Images

In mostra

30-09-16  
26-02-17



**MUDEC**  
Museo delle Culture

**MUDEC**  
MUSEO DELLE CULTURE

MILANO  
VIA TORTONA 56  
M PORTA GENOVA

INFO E PREVENDITA  
02 54917  
WWW.MUDEC.IT

In collaborazione con  
**codice**  
libreria per la cultura

Con il sostegno di  
**la Rinascente**

Sponsor Tecnici  
**AVANT**  
Sponsor Tecnici  
**coop**

Cartografia  
**LIGERIO GEOGRAFICA**

  
Milano

Sponsor museo

**Fondazione Deloitte**  
**Deloitte.**

Coffee partner

**lavazza**

Acqua ufficiale

**Ferrarelle**  
Vino efferescenza

Birra ufficiale

**BIERE PIRELLA**

Con il supporto di

**24 ORE**

**Domenica**  
SUN CLUB

**RADIO 24**

**24 ORE CULTURA**





**Di fiducia hanno anche bisogno le imprese, che sono il vero motore dell'economia. Anche su questo la politica dovrebbe fare di più, non crede?**

L'imprenditore è un soggetto che sa scommettere. Certo non alla cieca. Parte da una risorsa originaria, da un bene che cerca di fare fruttare al meglio, per questo individua nel mercato uno spazio possibile da conquistare con un nuovo prodotto/servizio. In alternativa può decidere di allearsi con altre aziende che operano con successo in determinati ambiti. La discussione sulla dimensione del nostro capitalismo, sulla necessità dei distretti ieri e delle reti oggi si basa su questo ragionamento.

**Nella tessitura di queste strategie, la fiducia gioca un ruolo?**

Certamente in una duplice forma. La prima, la più conosciuta e per molti aspetti anche la più scontata è la fiducia che l'imprenditore ha in se stesso, in relazione all'esperienza, al know-how accumulato, ai traguardi storicamente raggiunti. Ma vi è un altro aspetto meno noto su cui vorrei puntare l'attenzione: la capacità di reggere la sconfitta, che significa avere fiducia nella propria capacità di sopportare la perdita.

**Si tratta di una virtù fondamentale, vincente anche nello sport, per richiamare un territorio frequentato dai più. Esercitare questa virtù servirà all'Europa e non solo all'Italia per agganciare questa flebile e agognata ripresa?**

In generale diventa importante non considerare la sconfitta come definitiva, altrimenti il timore finirà col paralizzare qualsiasi progetto. L'imprenditore deve saper rischiare per potere raggiungere obiettivi importanti. Ogni classe dirigente deve saperlo fare, per potere concepire e realizzare un progetto di rinascimento di cui sentiamo urgente bisogno. ■

**RITRATTI.** In ricordo di Zygmunt Bauman

# Non smettete di sperimentare

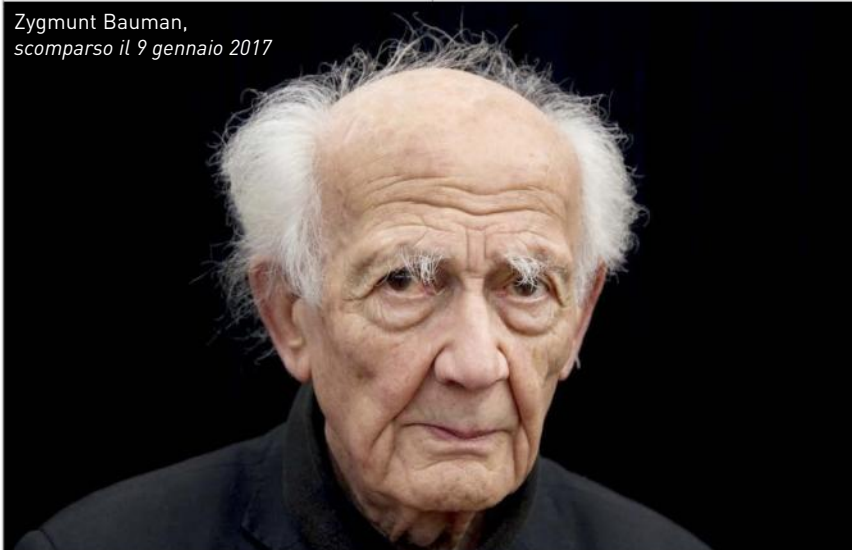
**Non esiste una soluzione magica per uscire dal *cul-de-sac* in cui ci troviamo, tra problemi globali e istituzioni locali, che lasciano l'individuo in preda alla paura**

di Paola Stringa

**C**i ha lasciato con pochi consigli, qualche citazione potente – per ricordarci dove affondavano le radici del suo pensiero “liquido” –, alcune indimenticabili riflessioni che presto diventeranno aforismi (anche se egli non lo avrebbe mai gradito) e un filo di speranza. A “L'Impresa”, che lo ha incontrato nella caldissima estate della XVI Milanese (2015), piace ricordarlo, in uno stralcio che qui ripubblichiamo, con la sua ironia mai appannata dall'età o dall'esperienza, i suoi quadri nitidi sulla società e il coraggio, mai spento, di chiamare le paure e i mali dell'umanità con il proprio nome. **Zygmunt Bauman**, filosofo e sociologo di origini polacche, che ha raccontato, più di ogni altro, la

modernità e i suoi paradigmi, se n'è andato poche settimane fa, a 92 anni, con la pipa in mano e la certezza che non sia il tabacco la vera droga del XXI secolo, bensì gli smartphone e i social network, dei quali nessuno può più fare a meno senza sentirsi perso. «È questa una delle dipendenze più comuni dell'uomo contemporaneo – affermava nell'intervista del 2015. Abbiamo un costante bisogno di contatto virtuale. Facebook e i social network ci danno la confortante certezza che, anche in questa società liquida (uno dei suoi concetti fondamentali, ndr), possiamo sempre raggiungere qualcuno, che non siamo mai effettivamente soli. Alla base di tutto c'è una costante insicurezza, che è la cifra della modernità».

Zygmunt Bauman, scomparso il 9 gennaio 2017



### Da cosa nasce questa insicurezza?

Ciascuno di noi, anche se ha un lavoro che ama e per il quale spende tempo e fatica, può perderlo da un momento all'altro, senza alcuna previsione. E, proprio perché il pericolo è sconosciuto e imprevedibile, è più difficile affrontarlo. L'incertezza è composta da tre elementi: il sentimento di impotenza, quello di ignoranza e quello di perdita di autostima.

### Però non si tratta di una paura solo individuale. È collettiva, o generazionale, se non altro.

È vero, però, non ci sono più forze sociali che possano difendere l'individuo: i problemi sono prodotti socialmente, ma la paura è individuale.

### Per via del fatto che i corpi intermedi in genere, dalle associazioni, ai sindacati, ai partiti non hanno più la capacità di raccogliere le istanze collettive e rappresentarle?

Proprio per questo. Il problema è la perdita della fiducia. Tutto il sistema, nel suo insieme, ha perso il rispetto e la fiducia dei cittadini, perché ha dimostrato di non saper dare delle risposte efficaci alle catastrofi e alle crisi contemporanee.

### Lei ha scritto che i rifiuti sono i principali prodotti delle nostre società dei consumi. [...] Oggi però stiamo investendo sulla sharing economy. Abbiamo coniato parole d'ordine come "riuso" e "circular economy" e le abbiamo messe tra gli obiettivi strategici della Commissione Europea. Siamo sulla strada giusta?

Siamo nell'"interregno". Prendo a prestito questo termine da Antonio Gramsci (*Quaderni dal carcere, ndr*) per spiegarle che ci troviamo in una terra di mezzo, dalla quale sappiamo che vogliamo scappare, ma ancora non abbiamo capito dove vogliamo andare. Dunque può accadere qualunque cosa in questa fase, lo scenario è incerto. Stiamo sperimentando. E temiamo di non sapere quali saranno le prossime catastrofi, dato che le ultime non siamo stati affatto in grado di prevederle. Temiamo il

collasso delle banche, la crisi della Grecia, i populismi.

### E diamo risposte pubbliche scomposte o sbagliate quindi?

Stiamo sperimentando. Syriza in Grecia sta scommettendo, Podemos in Spagna vorrebbe fare lo stesso. In Gran Bretagna, da dove io vengo, il Primo ministro valuta la sospensione degli impegni con l'Unione Europea, per far contenta la sua opinione pubblica. In sostanza siamo in un *cul-de-sac*, per il fatto che i nostri problemi sono globali, così come il potere reale, che è quello finanziario, è globale, ma la politica e le istituzioni sono locali e i ministri delle Finanze devono occuparsi degli interessi dei propri elettori, che sono quelli di paesi diversi.

### Quale soluzione ci resta dunque?

Non ci sono soluzioni a portata di mano, almeno sino a che non saremo pronti a scommettere su una leadership sovranazionale. I governi locali stanno solo facendo un sacco di rumore. Sono importanti perché sono il punto di riferimento delle loro opinioni pubbliche e qui e là possono migliorare qualcosa, rimuovere certi ostacoli, ma i problemi non sono più collocati dentro il perimetro nazionale e quindi i singoli governi non possono andarne alle radici. Ecco perché dico che c'è stato un divorzio tra i cittadini e le istituzioni politiche che appaiono totalmente incapaci di affrontare problemi globali. [...] E che stiamo vivendo in una terra vuota, stritolata tra il potere reale e la politica.

### T. S. Eliot parlava nel Novecento dell'Europa come "waste land", ora lei tira fuori questa "empty land". Non è affatto confortante.

Anche se l'Unione Europea è stata creata dopo la Seconda guerra mondiale per combattere le divisioni e dare vita a una casa comune, oggi il potere non giace più nelle mani delle istituzioni politiche, è totalmente fuori controllo e non più coordinato. E ci stiamo solo spostando da una crisi all'altra.

### Lei, che ha attraversato quasi un

### secolo di vita, non si sente perciò ottimista per il futuro?

Non nel breve periodo, ma nel lungo periodo mi sento ottimista (cita ancora Gramsci, *ndr*): non è la prima crisi nella storia e non è la prima che vedo. Come le ho detto, però, dobbiamo continuare a sperimentare, come già stiamo facendo in una condizione di continua incertezza. E non solo in Europa. [...] Sperimentare significa anche prendersi dei rischi. Ogni azione implica dei rischi. Il punto è: quante persone dovranno ancora pagare (anche con la vita stessa) prima che una soluzione sia trovata? Quanto ci costa ogni giorno questo ritardo?

### E se tornassimo ai fondamentali, come si dice in economia? Se i governi sostenessero le imprese innovative e la finanza sponsorizzasse l'artigianalità locale e la debolezza dei piccoli diventasse invece l'agilità delle grandi multinazionali nell'ottica di una nuova cooperazione e di un'effettiva sostenibilità?

Questa è un'idea molto popolare, sulla quale insistono diversi economisti e sociologi, a partire da Jeremy Rifkin, ad esempio, sino a Richard Sennett, con il suo uomo artigiano e il suo elogio del lavoro fatto con le mani come antidoto ai business virtuali e alle speculazioni globali. Cooperazione al posto di competizione insomma. In effetti, i grandi cambiamenti sono sempre partiti dal basso e dalle minoranze, non dalla maggioranza, ma piuttosto dagli esperimenti delle nicchie e dagli errori, continui errori.

### Ma potrebbe essere una soluzione?

Potrebbe esserlo. Ma, mi creda, non c'è una singola soluzione magica, nessuno ce l'ha in tasca e il punto non è la soluzione in sé, o la miglior ricetta possibile, o l'ossessione per le statistiche. Il vero punto è quanto è alto il prezzo che siamo disposti a pagare sino a che non l'avremo trovata. Perché l'unità di misura di quel prezzo è la sofferenza (o l'infelicità) delle popolazioni.





**FISCO E IMPRESE.** A colloquio con Luciano Dissegna, tributarista e arbitro Consob

# Le ragioni delle Pmi

**Il sistema con cui l'Agenzia delle Entrate pesa sulle Pmi è ingiusto, perché colpisce i ricavi di chi si assume un rischio per creare valore, e fallimentare perché ogni anno fa accertamenti per 70-80 miliardi e ne porta a casa solo un decimo**

di **Giovanna Guercilena**

**L**a macchina la conosce bene, per averla vissuta dal di dentro, sempre con piglio critico. La vita di **Luciano Dissegna**, venticinque anni sessantacinquenne, ha un prima e un dopo: dapprima, per trent'anni, come funzionario e dirigente dell'Agenzia delle Entrate in diversi uffici del Triveneto e poi, a seguito delle dimissioni nel 2009, come tributarista e arbitro Consob. «In pratica – sintetizza – io difendo i piccoli imprenditori che hanno la sventura di incontrare il fisco italiano, un'attività che per il 95% dei casi svolge gratuitamente. Sempre appassionatamente». L'intera azione di Dissegna muove da alcuni punti saldi, il primo dei quali è che l'impresa, soprattutto la piccola e media, è oggetto di attenzioni morbose da parte dell'Agenzia delle Entrate e che il tutto si traduce, in ultima analisi, in un danno per il paese. Con Dissegna ragioniamo di tasse, di fisco, di evasione vera e presunta.

**Lei ce l'ha con le tasse?**  
Io ce l'ho con l'Agenzia delle Entrate che continua a perseguire i piccoli imprenditori con metodi che non è

esagerato definire estorsivi e che poggiano sulla tecnica della presunzione. Praticamente, nove accertamenti su dieci sono a carico di Pmi e il motivo è semplice: lì si possono colpire i ricavi, che a loro volta possono venire accertati con metodi appunto presuntivi, mentre un'azienda grande la potrebbero colpire solo sul fronte dei costi, che per forza di cose debbono essere documentati. Chissà perché si sceglie quasi sempre la via più comoda. Così ci si viene a trovare in una dimensione che assomiglia molto al *suk*, dove si aprono le trattative sull'ultimo prezzo. La dina-

mica è questa: ti contesto di avere accertato, presuntivamente, cento, ma ti dico che se paghi subito possiamo ridimensionare la cifra a un terzo. Per questo, pur tenendo salva la buona fede dei dipendenti dell'Agenzia, parlo di modalità estorsive. Oltre al piccolo dettaglio che così facendo si colpisce a morte il pilastro dell'economia del paese, il che sinceramente non mi pare un grande affare.

**Di che cosa parliamo concretamente?**

Parliamo della vicenda di Cesare De Stefani a cui sono stati dapprima contestati vari milioni di euro riguardo al salumificio di sua proprietà per poi arrivare, dopo l'esposto da lui presentato circa le modalità adottate dagli ispettori, a colpire la sua Osteria senza oste, un rustico disabitato sulle colline di Valdobbiadene, una specie di esperimento sociale senza scopo di lucro dentro il quale si lasciava libertà al passante di servirsi da solo dei salumi e del vino messi a disposizione e poi di versare una cifra spontanea. Una vicenda che ha avuto risonanza nazionale e per la quale De Stefani sta ancora pagando, colpevole di



Luciano Dissegna, tributarista e arbitro Consob

aver voluto tenere il punto. Oppure, possiamo citare il caso dell'ex presidente degli artigiani di Trento, al quale una contrapposizione col fisco su contestazioni sin ridicole rispetto alla sua attività di autotrasporto è costata praticamente tutto. Possiamo essere soddisfatti: adesso abbiamo un disoccupato virtuoso. Oppure c'è la storia del ragioniere ultrasettantenne di Treviso al quale hanno contestato trenta milioni di euro di reddito evaso, una cifra semplicemente assurda per un piccolo ragioniere di provincia.

### Sta dicendo che in Italia non esiste un problema di evasione fiscale?

Ma certo che esiste, però bisogna essere giusti ed equilibrati nelle cose, e anche porsi un problema di efficienza, di utilità. Ammesso e non concesso che un artigiano dichiari meno di quello che guadagna, che poi sarebbe più giusto dire di quello che guadagnava, rimane che pretendere di andare a riprendersi la parte evasa caricandola di tutte le abnormi sanzioni e degli interessi non risponde a un criterio di equità, perché così facendo lo si va a derubare, oltre tutto rendendogli impossibile di continuare l'attività. Il 45% delle ditte chiudono in sede di prima verifica fiscale. È un numero illuminante, che dice che questi imprenditori avranno anche evaso, ma certamente non hanno guadagnato.

### Cosa intende dire?

Il piccolo imprenditore non è mai un monopolista. Si muove e opera sul libero mercato, dove i ricavi sono sempre compressi al massimo, perché c'è la concorrenza a controllare la dinamica dei prezzi. Poi c'è da dire che riguardo all'Iva, che ci dicono essere l'imposta più evasa in Italia con un tax gap sui 40 miliardi di euro, il piccolo imprenditore potrà anche evaderla, ma

## Un metodo vincente per affrontare il fisco

**Q**uando in azienda arriva un accertamento fiscale, è esperienza diffusa di sentirsi impotenti. Ancor più, apparente paradosso, se tutto sommato si sono fatte le cose giuste, almeno ci si è provato, perché di fronte a contestazioni poggiate su calcoli presuntivi è davvero difficile dimostrare la correttezza del proprio operato, con una sostanziale inversione dell'onere della prova che già di per sé è una forzatura giuridica. Ma tant'è. Il processo tributario ha proprie specificità di funzionamento tali per cui lo squilibrio fra le parti, il contribuente sotto contestazione e il fisco che lo accusa, è fortissimo, non potendosi, ad esempio, produrre prove di tipo testimoniale a propria discolpa. A Venezia c'è un avvocato, Federico Veneri, quarantadue anni, che su tutto questo ha ragionato, riuscendo a elaborare un proprio metodo con cui affrontare una contestazione del fisco. Non di solo diritto tributario si tratta.

### Avvocato, lei è uno che contro il Fisco vince. Sta lavorando a qualche nuova azione?

Si sta sviluppando un caso a Pisa, una società che fornisce alimenti per la grande distribuzione e che ha subito un accertamento con conseguente contestazione per un importo spropositato, circa 600mila euro. Al momento, siamo nella fase del contraddittorio preliminare e devo riconoscere, con piacere, che sto trovando un ufficio rispettoso, capace di riconoscere i propri errori. Difatti, già è sta-

ta proposta una riduzione da 600 a 100mila euro. Con il mio cliente abbiamo comunque deciso di non accettare, di proseguire con l'azione legale.

### Col suo ormai famoso metodo?

Un metodo che ho definito tre anni fa muovendomi tra le maglie strette del diritto e adottando una visione integrata, generale dello stesso. Ho preso elementi del diritto civile e li ho riversati nel tributario. Il risultato è che mentre prima non era possibile capire bene e a fondo come si fosse mosso il fisco per arrivare a certe conclusioni, adesso riusciamo a entrare nel merito e a passare al setaccio ogni singola mossa. Significa che finalmente nel processo tributario si uniformano i mezzi di tutela delle due parti, il contribuente e il fisco. Riusciamo anche a superare quelle preclusioni peculiari del processo tributario per cui ci si può difendere solo con i documenti e non, ad esempio, con le prove testimoniali.

### Come fa?

Apro un processo civile contro quei funzionari che abbiano condotto accertamenti erronei con criteri improbabili e conclusioni irrealistiche. Nei casi che seguo, l'80, forse il 90% delle volte si rileva un'ingiustizia in radice, cioè vengono contestati redditi che non sono mai stati prodotti, attraverso il famigerato metodo presuntivo. Con un percorso giuridico effettivamente inedito, sono riuscito a ottene-

Federico Veneri, Studio legale e tributario Veneri





re la possibilità di giudicare l'operato dei funzionari nel processo civile, dove è possibile inserire il contraddittorio. Non a caso, da che ho iniziato a muovermi in questa direzione, i funzionari del fisco hanno cominciato a indire assemblee sindacali per ragionare sui temi della responsabilità diretta e oggi le cose vanno già un filo meglio rispetto a ieri.

### **Parallelamente porta avanti la causa tributaria?**

Proprio così. Va detto che il giudice tributario normalmente accoglie con favore la richiesta di un rinvio per dar modo al processo civile sulla responsabilità dei funzionari di svilupparsi e poter poi giudicare per la propria competenza disponendo anche di ulteriori elementi di conoscenza.

### **Dopo di che l'iter è concluso?**

No, perché proprio per aver attivato il processo civile, abbiamo anche consentito si creassero le condizioni per la richiesta di risarcimento danni, con una causa ordinaria. A sua volta, l'azione risarcitoria segue due filoni, il primo contro i funzionari responsabili di errori e il secondo contro l'Erario, per *culpa in eligendo* e *culpa in vigilando*. In parole povere, per non aver saputo nominare persone capaci di svolgere il proprio ruolo in modo corretto. ■

certamente quei soldi non vanno in tasca a lui, semmai rimangono in tasca agli italiani che si sono serviti dei servizi dell'imprenditore. È la tipica situazione in cui, come dicevo, si verifica evasione senza guadagno. In generale, là dove si dà concorrenza, cioè nei settori produttivi veri, non servirebbero nemmeno grandi controlli, che semmai bisognerebbe fare sugli studi dei professionisti, magari sui medici che non denunciano i redditi derivanti dalle

visite e nemmeno si assumono una punta di rischio nella loro attività lavorativa.

### **Questo del rischio è un punto dirimente, che fa la differenza?**

Il mio ragionamento scaturisce dall'articolo 53 della Costituzione, là dove si stabilisce il principio della capacità contributiva, che è fondamentale per il diritto tributario e che per quanto riguarda le imprese prende forma con l'utile di esercizio. Ed è proprio qui che si apre il discorso sul rischio, dato che nei bilanci delle Pmi il rischio non viene mai conteggiato, perché se lo fosse, tutte le Pmi sarebbero in perdita. Torniamo sempre al solito punto, quello per cui alla fine l'Agenzia delle Entrate va sempre ad accertare dalla parte sbagliata, dove cioè non c'è reddito.

### **Ne varrà comunque la pena. Si tratta di un meccanismo conveniente?**

Nemmeno per sogno, il sistema è ingiusto e anche fallimentare. Ogni anno tra imposte e sanzioni e interessi, l'Agenzia accerta 70-80 miliardi, e ripetiamo che si tratta di accertamenti presuntivi, cioè di una contraddizione in termini, ma il punto è che poi ne porta a casa solo un decimo. In aggiunta, almeno tre quarti di quanto incassa deriva dalle adesioni volontarie, quelle cioè a cui i piccoli imprenditori si arrendono per evitare di trascinare le cose e di rischiare guai ancora più seri. Non esiste un solo motivo di efficienza per cui questo sistema debba rimanere in piedi. A voler pensar male, direi che la ragione numero uno del perché invece continua a esistere riguarda la sua funzione di accoglimento dei parenti dei politici, che in Agenzia fanno carriere ottimamente retribuite. Il che produce come effetto indiretto che le decisioni vengano prese da persone che non hanno la sufficiente preparazione, e non solo in termi-

ni specialistici, per comprendere la complessità delle cose, l'intreccio fra azioni e reazioni.

### **Lei diceva che l'Agenzia batte cassa sempre dove non dovrebbe. Perché, da quale altra parte invece dovrebbe?**

Riprendiamo il discorso sul rischio. Io non mi voglio imbarcare in discussioni di principio su se sia giusto o meno ridurre le tasse, pure altissime, che pesano sui contribuenti. Mi limito a dire che, anche per una questione di salute del sistema paese, bisognerebbe ricalibrare i pesi, alleggerire là dove c'è gente che si assume rischi e s'ingegna e produce. Per come la vedo io, gli imprenditori possono anche diventare ricchi sfondati. Mi sembra molto meno opportuno lo divengano i cosiddetti liberi professionisti, che vivono di parcelle senza mai assumersi alcun rischio. La mia ricetta è semplice: più rischi, meno paghi. E poi andrebbero super controllati tutti coloro che sono oggetto di assegnazione di appalti pubblici, lì sì che bisogna andare ad accertare i costi.

### **In funzione anti evasione?**

Soprattutto in funzione anti corruzione. Perché se su un appalto poniamo da un milione di euro, io devo versare un dieci per cento di tangente a chicchessia, è ovvio che avrò bisogno di nero, normalmente le tangenti si pagano così, e dunque sarò costretto a registrare fatture false per gonfiare i costi e così evidenziare un utile inferiore. Mi chiedo perché l'Agenzia delle Entrate non concentri i propri sforzi nel controllare le fatture d'acquisto di chi riceve soldi pubblici. Già che ci siamo, suggerirei di fare un controllino anche presso i tanti professionisti a cui i tribunali affidano incarichi e perizie, peraltro senza mai indire una gara, e che hanno tutto l'interesse a gonfiare i costi. ■



**INFORMATICA.** Il primato italiano su cui far perno per l'innovazione del paese

# La corsa al super calcolo


**Il supercomputer Marconi, ai vertici della classifica Top500, costituisce un eccezionale acceleratore tecnologico capace di funzionare come un centro nevralgico di calcolo per tutta Europa**

di Antonio Dini

**C**ineca raddoppia, anzi triplica con il suo supercomputer più potente di sempre. Cineca, il consorzio inter-universitario di Casalecchio di Reno che raccoglie, oltre al Miur, 70 università e sei enti nazionali di ricerca, a novembre dello scorso anno ha raggiunto il suo livello più alto nella classifica Top500 dei supercomputer che viene aggiornata ogni sei mesi. Dei cinque supercomputer italiani presenti nella Top500, tre sono del Cineca (si chiamano Fermi, Marconi e Galileo) e due sono di Eni (ma vengono gestiti da personale Cineca). In particolare, Marconi è arrivato al dodicesimo posto del ranking mondiale (il più alto mai raggiunto dal nostro paese) e al primo posto nell'Unione Europea per quanto riguarda i sistemi di calcolo dedicati alla ricerca scientifica.

## In competizione con Usa e Cina

Cineca mette la sua "calcolatrice" a disposizione del sistema accademico nazionale, del mondo della ricerca, dell'ecosistema europeo per il calcolo ad alte prestazioni, e anche della comunità scientifica internazionale attraverso Eurofusion. In particolare Marconi, grazie al piano di sviluppo in tre fasi, entro l'estate del 2017 raggiungerà i 20 Petaflop al secondo, toccando probabilmente i vertici della classifica che



Il supercomputer Marconi nell'edificio di Cineca, Bologna

nelle ultime edizioni ha visto sempre più defilarsi gli statunitensi e comparire i supercomputer di altre nazioni, soprattutto della Cina. Infatti, nella classifica che la Top500.org pubblicata dal 1993, occupa oggi il primo posto e pareggia con gli Usa il numero totale di supercomputer per nazione. Inoltre, la Cina sta sviluppando nuove tecnologie non più basate sul paradigma dei processori prodotti da Intel e Amd, ma che sfruttano altri modelli di ingegnerizzazione. E il paese sta anche sviluppando un nuovo supercomputer che dovrebbe essere il prototipo di una macchina "exascale": il punto di arrivo della prossima fase di sviluppo dei supercomputer, ancora inesistente ma



previsto per il 2020, con un prototipo che dovrebbe essere acceso entro fine dell'anno e che si chiamerà probabilmente Tianhe-2A.

### Una strategia che risale al 1954

La corsa al supercalcolo, sia per fini scientifici e di ricerca sia per fini invece industriali è fondamentale per il benessere dei paesi. E non è una novità di oggi. Nonostante la fase di accelerazione degli ultimi trent'anni sia stata velocissima, la notizia che i supercomputer fanno bene al sistema-paese è più antica. Ne sappiamo qualcosa in Italia: fu l'Università di Pisa a dare il via a questo tipo di strategia, nel lon-

tano 1954. Nell'estate di quell'anno due ricercatori dell'Istituto di Fisica di Pisa, uno dei più prestigiosi al mondo, si avvicinarono con umiltà alla leggenda che stava di fronte a loro. Erano **Marcello Conversi** (allora direttore dell'istituto) e **Giorgio Salvini** (ricercatore dello stesso istituto) e volevano chiedere un consiglio a **Enrico Fermi**.

Era successo che Roma aveva bandito la gara per costruire un elettrosincrotrone, un apparecchio di ricerca estremamente costoso. Nel 1953 le province di Pisa, Lucca, Livorno avevano raccolto una somma per l'epoca consistente, circa 150 milioni di lire (circa due milioni di euro di oggi), per finanziarne la costruzione. La gara però era stata vinta dall'Università di Roma che, con l'aiuto di altri enti locali, aveva raccolto 400 milioni di lire (circa 5,5 milioni di euro) che avrebbero portato alla costruzione dell'apparecchio a Frascati. L'Università di Pisa era rimasta così con una disponibilità economica notevole, ma senza più un progetto.

### La risposta illuminata di Fermi

La domanda veniva posta a Enrico Fermi, il più illustre fisico italiano, oltretutto fuori dai giochi della politica accademica italiana perché Fermi era ormai da anni naturalizzato statunitense: si era laureato a Pisa e specializzato nella meccanica quantistica e

in particolare nella fisica nucleare, ma nel 1954 aveva già da tempo salutato il gruppo di via Panisperna e anche abbandonato l'Italia subito dopo aver ricevuto il Nobel per la fisica nel 1938, a soli 37 anni, ed essere stato uno dei direttori del Progetto Manhattan, a Los Alamos (dove nacque la bomba atomica). Era la seconda e ultima volta



La lettera che Enrico Fermi scrisse al Rettore di Pisa nel 1954

che Fermi tornava in Italia, perché il 29 novembre di quell'anno, pochi mesi dopo la summer school di Varenna (provincia di Como), il premio Nobel italiano sarebbe morto a Chicago a soli 54 anni per un tumore allo stomaco.

Fermi, interpellato a Varenna da Conversi e Salvini, consigliò i due colleghi di costruire un supercalcolatore, il primo italiano che, secondo la nomenclatura dell'epoca, si sarebbe chiamato "calcolatrice elettronica".

Ribadì la stessa idea pochi giorni più tardi in una lettera che indirizzò al Rettore dell'Università di Pisa, affermando che la calcolatrice "costituirebbe un mezzo di ricerca di cui si avvantaggerebbero in modo, oggi quasi inestimabile, tutte le scienze e tutti gli indirizzi di ricerca", aggiungendo anche che, se pure ci fosse già un'altra calcolatrice in ordine (proveniente dagli Stati Uniti), costruire la propria fosse comunque un importante investimento sia perché "l'esperienza dimostra che la possibilità di eseguire con estrema speditezza e precisione calcoli elaborati crea ben presto una sì grande domanda di tale servizio che una macchina sola viene presto saturata", sia perché "gli studenti e gli studiosi avrebbero avuto modo di conoscere e di addestrarsi nell'uso di questi nuovi mezzi di calcolo".

### Tre temi chiave ancora oggi

Fermi in poche righe aveva inchiodato tre temi che ancora oggi sono fondamentali. Spiegano perfettamente a cosa serve per il sistema paese o per un'azienda investire nel super-calcolo. E non è un caso che lo avesse capito così bene: pochi sanno che il premio Nobel italiano era stato uno dei primi scienziati a interessarsi alle potenzialità della simulazione numerica. Aveva capito cioè a cosa serve un calcolatore; quale vantaggio offra alla ricerca e alla capacità di fare: fornire un vantaggio ai ricercatori, senza temere di puntare troppo in alto perché i servizi di questo tipo appena sono disponibili diventano subito i più richiesti da tutti. Inoltre, avere un apparecchio del genere avrebbe formato nuove generazioni di studenti e di docenti all'informatica. Non è un caso che i genitori della scienza informatica siano i fisici e i matematici e non gli ingegneri.

Dopotutto questi ultimi si occupano di costruire i computer, che sono l'equivalente dei telescopi per l'astrofisica: ma così come quella è la scienza delle stelle e non dei telescopi, così l'informatica è la scienza del trattamento automatico delle informazioni.

### L'entrata in campo dell'azienda privata

A Pisa, subito dopo la guerra, quando l'Italia era ancora coperta di macerie e il motore della ricostruzione si stava prodigiosamente accendendo, entrò in campo anche l'industria privata. **Adriano Olivetti**, figlio di quel Camillo che per primo aveva portato la macchina per scrivere dagli Stati Uniti in Italia a inizio secolo avviando praticamente da solo l'evoluzione degli uffici e del lavoro di concetto nel nostro paese, ad esempio abilitando per la prima volta un'opportunità di lavoro decorosa per le donne, come dattilografe. Ebbene, Adriano colse il senso della nascita del supercalcolo e costituì proprio a Pisa un'unità di ricerca che collaborò alla realizzazione della calcolatrice pisana,



Alessandro De Bartolo, Country Leader Data Center Group Lenovo Italia





guidata dal genio italo-cinese di **Mario Tchou**. Da quel lavoro nacque poi il centro di ricerca di Borgolombardo e la serie di calcolatori Elea con transistor anziché valvole: i primi al mondo.

Purtroppo per l'Italia morì Olivetti nel 1960 e Mario Tchou due anni dopo, il primo per un infarto e il secondo per un incidente automobilistico. Con la loro scomparsa, l'Olivetti prese una strada completamente diversa grazie anche ai cattivi consigli delle industrie italiane che erano entrate nel capitale dell'azienda per salvarla dalla bancarotta e che giudicarono l'informatica "non strategica". Anni dopo, l'azienda ci riprovò con i personal computer ma in realtà il suo enorme vantaggio competitivo era già stato bruciato forse, come sostengono gli appassionati della teoria del complotto, per fare un favore agli "amici americani".

### I protagonisti di oggi

La storia di oggi, del Cineca e del supercomputer Marconi, è completamente diversa. A dare una mano fondamentale per costruire le varie fasi di sviluppo della macchina ha giocato un ruolo chiave la cinese Lenovo, che ha assorbito nel tempo prima la divisione Pc di Ibm e poi, più di recente, quella dei server x86.

**Alessandro De Bartolo**, Country Leader Data Center Group Lenovo Italia è la persona che materialmente ha lavorato al progetto; dalla gara di appalto lanciata dal Cineca all'implementazione di Marconi. «Quello che ci è stato chiesto con il bando di gara era di avere un sistema che raggiungesse un alto livello di prestazione nell'ambito di un predeterminato (piuttosto piccolo) spazio fisico e con un livello molto basso di consumo energetico. Altro criterio è stato che ci fosse un mix di utilizzo di tecnologie computazionale di tipo convenzionale (le Cpu) e non convenzionale (le Gpu)».

La prima partizione del progetto è stata realizzata con 1.500 processor tradizionali di Intel, della serie Xeon. La seconda, quella implementata l'estate scorsa, ma non ancora usata per la classifica Top500, è basata su 3.600 sistemi Xeon Phi. La terza fase si baserà su tecnologia Intel SkyLake e verrà completata per la fine del primo semestre del 2017.

### Un datacenter di prim'ordine

«Si tratta – dice De Bartolo – di un "Industry first" per l'Italia. Il sistema networking dell'interconnessione è il più grande con tecnologia di interconnessione di Intel, chiamata OmniPath, ed è il secondo più grande al mondo. Quando Marconi sarà completato sarà composto da circa 110-120 armadi capaci di contenere 42 unità ciascuno, cioè come si chiamano nel settore "42U". Il datacenter di Cineca è fatto da vari ambienti, per la precisione tre. Considerando che un armadio rack pesa una tonnellata, il sistema peserà più di 100 tonnellate, forse 112. E non ci sono solo le prestazioni: stiamo parlando di un sistema altamente ottimizzato per l'ingombro fisico; è contenuto in tre sale relativamente piccole. Non è stato necessario fare lavori di muratura per posizionarlo dove si trova e anche la logistica per arrivare con gli armadi preassemblati nelle fabbriche cinesi e messicane di Lenovo ha richiesto alcune acrobazie vista la collocazione nel centro di Bologna dell'edificio Cineca».

### Così si accelera l'intero paese

La presenza di Marconi, che in classifica precede, ad esempio, il supercomputer della Nasa, è qualcosa di più che non una semplice bandiera, una vittoria da Formula uno e basta. Si tratta di un eccezionale acceleratore tecnologico, capace di funzionare per l'Italia come un centro nevralgico di calcolo che servirà il nostro paese e i ricercatori di tutta Europa. Inoltre, Marconi è un sistema che fa da prototipo anche per altre realizzazioni: nel network di ricerca europeo Trace, di cui Cineca fa parte assieme alla Francia, Germania, Spagna e altri, Marconi è diventato il prototipo al quale fare riferimento per costruire altri supercomputer meno potenti ma altrettanto flessibili. Mare Nostrum 4, il supercomputer del Bsc (Barcelona Super Computing, Istituto di supercalcolo spagnolo), è dietro a Marconi ma ha caratteristiche molto simili.

Marconi è costato 52 milioni di euro, richiede meno di tre megawatt per essere raffreddato e nel 2020 verrà ulteriormente potenziato. È una luce accesa per il illuminare il sistema-paese: ricerca e industria. ■

@antoniodini



## **Business Class** Lavoro

**Tutto quello che ti serve.  
Dove e quando vuoi.**



**Business Class Lavoro** è la soluzione del Sole 24 Ore per **consulenti del lavoro** e **aziende** che mette a disposizione i più importanti strumenti per l'attività professionale. Tutto in un unico e innovativo ambiente di lavoro.

- IL SOLE 24 ORE
- IL QUOTIDIANO DEL LAVORO
- CIRCOLARI24 LAVORO
- GUIDA AL LAVORO
- L'ESPERTO RISPONDE
- RIVISTE24 LAVORO
- MASSIMARIO DI GIURISPRUDENZA DEL LAVORO
- NORME E TRIBUTI
- UNICOLAVORO 24

**businessclasslavoro.com**

Il Sole **24 ORE**  
Il primo quotidiano digitale



**ENERGY.** I trend internazionali del mercato elettrico visti dai protagonisti

# Campioni di innovazione

**Come affrontare la profonda trasformazione del mercato elettrico tra l'Internet of Things e delle smart grids, lo sviluppo di un'economia sostenibile e l'evoluzione tecnologica. Il caso Cesi**

di Luigi Dell'Olio

**A** desso che il tema della digitalizzazione è salito in cima all'agenda di discussione in ambito imprenditoriale, il rischio più alto è che si produca "l'effetto moda". Che spesso, cioè, si finisca per parlarne per ragioni di marketing più che per reale consistenza dei progetti messi in campo. Così può essere utile fare il punto con chi bazzica in questo campo da lungo tempo e ha avuto modo di confrontarsi con i grandi trend che hanno caratterizzato l'economia italiana e internazionale nelle ultime decadi. Come **Matteo Codazzi**, laureato in Economia e commercio alla Luiss di Roma, dove ha anche insegnato Pianificazione e controllo, e con studi alla Columbia University di New York. Dal 2009 Matteo Codazzi è amministratore delegato di Cesi, dopo diverse esperienze presso Enel, Finmeccanica-Ansaldo e Alenia. A colloquio con "L'Impresa", il manager racconta il cammino dell'azienda negli ultimi 50 anni e i piani di sviluppo per il medio termine.

## Cominciamo con qualche indicazione sull'azienda, per chi non la conoscesse...

Cesi nasce nel 1956 a Milano per supportare lo sviluppo e la sicurezza della rete elettrica italiana, mettendo a disposizione dell'industria elettromeccanica laboratori di prova e certificazione. Nel corso della sua storia l'azienda ha ampliato e differenziato il suo portafoglio, diventando leader nel mondo nella consulenza tecnologica per il settore energetico.

## Di cosa si occupa in particolare?

L'azienda offre servizi di testing e certificazione per i grandi sistemi elettrici, di

consulenza e di ingegneria per la pianificazione e l'integrazione delle infrastrutture di rete, così come studi di interconnessione di grandi reti elettriche e analisi degli scenari di mercato. A questi si aggiungono studi per l'integrazione delle fonti rinnovabili, consulenze per l'introduzione, nella rete di distribuzione, di componenti e sistemi di automazione 'smart' e consulenze nel campo dell'ambiente, dell'ingegneria civile e degli impianti idroelettrici. Inoltre,



Matteo Codazzi,  
Ad di Cesi

Cesi è tra le poche aziende al mondo a sviluppare e produrre celle solari avanzate per applicazioni spaziali e terrestri.

## In quali mercati siete presenti?

Operiamo in più di 35 paesi nel mondo, con una rete di oltre mille professionisti e sedi estere a Berlino, Mannheim, Dubai, Abu Dhabi, Santiago del Cile, Bogotá e Washington DC. I nostri principali clienti sono utility elettriche, operatori della rete



di trasmissione, aziende di generazione e distribuzione di energia, produttori internazionali di componenti elettrici ed elettronici, investitori privati, istituzioni pubbliche (come governi, pubblica amministrazione ed enti locali) e autorità regolatorie. Inoltre, Cesi lavora a stretto contatto con istituzioni finanziarie internazionali come World Bank, la European Bank for Reconstruction and Development, l'Inter-American Bank, l'Asian Development Bank e l'Arab Fund.

La sede di Cesi, Milano



### Con quali risultati finanziari?

Nel 2015 i ricavi hanno superato quota 120 milioni di euro, con utile netto superiore ai 9 milioni.

### Tornando a uno sguardo macro, quali sono i grandi motori di innovazione mercato?

Negli ultimi anni il sistema elettrico sta affrontando una transizione senza precedenti. La rivoluzione digitale dell'Internet of Things (IoT) e delle *smart grids*, lo sviluppo di

un'economia sostenibile, con la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e una sempre più rapida evoluzione tecnologica stanno spingendo il mercato verso nuovi modelli di business.

### Anche la geografia energetica sta cambiando...

Esatto. Il baricentro del mercato si è spostato verso le economie emergenti dove, da una parte, l'adeguatezza tecnologica del sistema non è ancora stata raggiunta e, dall'altra, lo sviluppo delle energie rinnovabili è altamente profittevole. Parliamo di aree come l'America Latina, l'Africa e il Medio Oriente.

### Come vi muovete di conseguenza?

Quanto all'Italia, quest'anno l'interesse di Cesi si focalizzerà ancora di più sulle fonti rinnovabili, le reti intelligenti, la sicurezza informatica e le grandi linee elettriche di interconnessione. Anche le attività di prova e certificazione si orienteranno sempre più verso il futuro, in particolare attraverso lo studio e il testing delle nuove generazioni di contatori digitali, che apriranno alle famiglie il mondo dell'IoT. Un'attività altrettanto importate sarà il testing sia delle colonnine di ricarica per la nuova mobilità elettrica che dei sistemi di storage. L'azienda, inoltre, sta già concentrando la sua attenzione anche sulla tutela dell'ambiente e del territorio, attraverso la bonifica e la dismissione degli impianti elettrici italiani non più utilizzati.

### Mentre a livello internazionale su quali fronti vi muoverete?

L'obiettivo è continuare ad affiancare governi, utility ed enti di sviluppo nell'ammodernamento delle aree meno avanzate dal punto di vista energetico. Ad esempio, tramite il capacity building del sistema energetico etiopico, Cesi sosterrà il paese africano nella transizione verso un sistema regolatorio più efficiente e moderno. Sempre nel 2017, la progettazione, la pianificazione e gli studi di impatto ambientale delle grandi linee elettriche di trasmissione avranno un ruolo crescente. Dal punto di vista tecnologico, gli scambi di energia si realizzeranno ancora di più su reti ad alta e altissima tensione, basate sulla tecnologia HvdC (High Voltage





Direct Current, *ndr*), che rende più efficienti le connessioni di grande capacità e distanza. Cesi è già coinvolto da anni in alcuni rilevanti progetti Hvd: dallo studio per l'interconnessione Colombia-Panama, alla realizzazione di quella Riad-La Mecca e sta per essere coinvolto nello sviluppo delle tre nuove grandi dorsali tedesche, un'infrastruttura da 30 miliardi di euro che convoglierà l'energia eolica del Mare del Nord verso il Sud del paese.

**I vostri piani confermano che il tema delle infrastrutture sarà decisivo per i mesi a venire. Almeno per quei paesi che hanno capacità di spesa...**

Sì, restando in tema di interconnessioni, posso citare due progetti ai quali l'azienda sta lavorando: lo studio di fattibilità per il progetto ArcoNorte, che conetterà alcuni Stati caraibici continentali con il Brasile, e il corridoio tra Israele, Cipro e Grecia che, con 1.500 km di cavo sottomarino, creerà un ponte tra il Mediterraneo orientale e l'Europa continentale, essenziale nelle strategie di sicurezza energetica europea.

**Data la visione internazionale, come giudica la situazione nel nostro paese? Quali sono a suo avviso i freni che impediscono di intercettare la ripresa globale?**

Prima di entrare nel tema Italia è essenziale sottolineare come un'azienda internazionale come la nostra, che oramai fattura il 65% all'estero, si aspetti molto dalla riforma dell'Ita/Ice. In questo senso, siamo certi che un grande manager internazionale come Michele Scannavini la saprà condurre in porto in modo efficace. Per quanto riguarda il nostro paese, direi che viste le peculiarità del settore energetico – soprattutto in relazione alla sua strategicità e al peso dei sistemi regolatori – più che parlare di freni è più efficace concentrarsi sul possibile sviluppo del mercato in coerenza con l'evoluzione delle politiche europee e nazionali, nonché della tecnologia.

In Europa, il sistema energetico italiano è tra quelli che hanno subito le maggiori trasformazioni negli ultimi anni. Le necessità di adeguamento del sistema sono state molteplici: dalle liberalizzazioni di inizio 2000, alla forte diffusione delle fonti rinnovabili nell'ultimo decennio.

**Il suo sembra un invito ad aggiornare la Strategia Energetica Nazionale, oramai datata...**

Si tratta di una priorità ben chiara al ministro per lo Sviluppo economico Carlo Calenda. In questo ambito, la promozione di un efficiente mercato della CO<sub>2</sub> e il disegno di un mercato elettrico aperto e interconnesso sono due delle priorità fondamentali per promuovere lo sviluppo del settore, anche alla luce della sempre maggiore diffusione delle fonti rinnovabili e delle novità tariffarie introdotte dall'Aeegsi, a partire dal 2017.

Un altro passaggio fondamentale è quello verso l'Internet of Things, che stravolgerà i modelli di consumo e di vendita dell'energia. In relazione ai segnali di prezzo del mercato, infatti, i device interconnessi in rete (come elettrodomestici e pannelli solari) potranno gestire autonomamente i consumi, lo stoccaggio e la generazione distribuita dell'energia. Ciò offrirà un'ampia libertà d'azione al consumatore. Per accompagnare questa evoluzione virtuosa sarà essenziale rendere il mercato più flessibile.

**Cosa serve in particolare?**

Occorre adeguare i prezzi ai consumi, garantendo uno scambio efficiente, eliminando i prezzi regolamentati e i sussidi di Stato. La rapidità di questi cambiamenti dipenderà in gran parte dall'intervento del decisore pubblico, soprattutto per quanto riguarda la creazione di sistemi equi e stabili di regolazione. Per favorire la rivoluzione digitale, infine, è importante essere capaci di guardare oltre i nostri confini e aprirsi a nuove esperienze di business. Negli Stati Uniti l'IoT, con una penetrazione del 6,5% (contro il circa 0,5% italiano), è in crescita del 25 % annuo, tra applicazioni di domotica ed energy management, con un mercato di 10,5 miliardi di dollari nel solo 2016. Aprire le porte a scenari dinamici come quello statunitense, creando un ponte con una realtà già così matura nell'adozione di soluzioni informatiche avanzate per l'ottimizzazione delle reti, è la strada che Cesi sta già percorrendo, inizialmente con l'apertura nel 2015 della sede di Washington DC, ma anche guardando a opportunità di acquisizioni societarie direttamente negli Stati Uniti. ■





**Dietro ogni  
grande  
commercialista  
ci sono sempre  
grandi scelte.**

## Nasce **Business Class Commercialisti.**

Tutto il meglio del Sole 24 Ore per la tua professione in un unico abbonamento digitale.



### **Business Class Digital.**

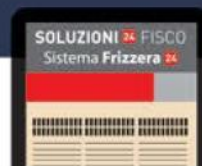
La copia digitale del Sole 24 Ore, l'accesso illimitato al sito, l'archivio storico del quotidiano e i nuovi prodotti digitali studiati per garantirti un'informazione completa e puntuale.



### **Quotidiano del Fisco.**

Ogni giorno le notizie e tutti gli approfondimenti selezionati per la tua professione; un nuovo indispensabile strumento formativo per prendere le giuste decisioni.

**Tutto nuovo.  
Tutto per te.**



### **Soluzioni 24 Fisco e Sistema Frizzera 24.**

Tutta la documentazione, la giurisprudenza e la dottrina con i commenti dei maggiori esperti del Sole 24 Ore. In più, l'intero patrimonio delle riviste Frizzera e tutti gli strumenti operativi.



**iPad mini  
Wi-Fi 3G  
IN OMAGGIO  
PER TE.**

Per saperne di più fissa subito un appuntamento con il tuo esperto Business Class del Sole 24 Ore. Vai su [www.ilsole24ore.com/BCCommercialisti](http://www.ilsole24ore.com/BCCommercialisti) o chiama 02.30.222.999



**FOOD.** Orsero, la prima realtà ortofrutticola del Sud Europa a quotarsi

# Opzione Borsa

**Dopo un periodo di difficoltà, l'azienda familiare di Albenga sceglie la quotazione all'Aim Milano per crescere e posizionarsi in un settore in forte cambiamento. Una scelta destinata a fare da benchmark per l'intero settore**

**C**on il credito bancario destinato a restare su livelli contenuti a lungo (sulle decisioni degli istituti non pesa solo l'enorme mole di crediti deteriorati in pancia, ma anche le normative internazionali sempre più restrittive), per le aziende italiane non resta che cercare fonti alternative di approvvigionamento. A cominciare dall'apertura del capitale a nuovi azionisti. Se il private equity resta un'opportunità appannaggio di poche realtà – in genere quelle di medie dimensioni, con un elevato potenziale di crescita e già in parte internazionalizzate –, per tutte le altre c'è l'occasione di rivolgersi al mercato. Negli ultimi anni l'Aim Milano, il listino di Piazza Affari destinato ad attirare le Pmi italiane, è cresciuto fino a raggiungere 79 quotate, ma le sue dimensioni restano comunque limitate rispetto alla platea di piccole e medie aziende italiane che necessiterebbero di capitali per crescere. Mentre, tra le grandi, le Ipo si sono limitate a poche unità. In controtendenza si è mossa la Orsero Spa, azienda familiare di Albenga, che è la prima realtà ortofrutticola del Sud Europa a quotarsi. Una scelta che potrebbe fare scuola nel settore. Ne abbiamo parlato con **Matteo Colombini**, amministratore delegato e chief financial officer della società.

## Partiamo da un inquadramento generale: quali sono i numeri della Orsero?

Siamo presenti da oltre 50 anni sui mercati sud europei per l'import e la distribuzione di prodotti ortofrutticoli. Il gruppo, che impiega circa 2mila persone, con ricavi tra i 600 e i 700 milioni all'anno, detiene inoltre partecipazioni in Messico e Costa Rica per la produzione di categorie merceologiche strategiche (banane e avocado), oltre a una flotta navale di proprietà composta

da quattro navi refrigerate che operano a rotta continua tra il bacino mediterraneo e i Caraibi per l'importazione settimanale di banane e ananas.

## Qual è il sentiero di sviluppo seguito negli ultimi anni?

La holding capogruppo ha razionalizzato le proprie attività riportando la focalizzazione sul core business e andando a cedere negli anni le partecipazioni detenute nella logistica marittima via container (Costa



Matteo Colombini,  
Ad e Cfo di Orsero

## Le principali key economics di gruppo

(ante operazione di fusione con Glenalta Food Spa)

DATI IN M€	2012	2013	2014	2015	2015 PERIMETRO FUSIONE
Ricavi delle vendite*	741,9	699,7	636,5	660,6	617,0
EBITDA	18,2	16,5	21,9	22,4	27,5**
Debito Finanziario Netto	-394	-379	-391	-146	-106

\* La riduzione 2013-2015 sconta la cessione di assets non core business

\*\* Esclude gli asset non core business oggetto di spin off

Container Lines), nella logistica portuale e retroportuale, nel real estate, nel trasporto su gomma e in attività produttive non strategiche. Questo percorso, unitamente al lavoro svolto sulle efficienze operative del core business, ha portato al risanamento economico-patrimoniale e finanziario del gruppo e a un ritorno alla redditività in linea con le best in class di settore.

### Come nasce la volontà di quotarvi?

Ci tengo a precisare che si tratta della prima quotazione in borsa di una azienda operante nel settore ortofrutticolo nel Sud Europa, mentre nel Nord Europa ci sono gruppi dimensionalmente rilevanti e già da tempo presenti sui mercati regolamentati. Alla base di questa decisione ci sono diverse ragioni: vogliamo dotare la Orsero di una prospettiva di crescita e di solidità nel medio termine in un settore che sta vivendo un processo di aggregazione nei mercati di riferimento. Inoltre, puntiamo a portarla al di fuori dei vincoli operativi e di investimento dettati dall'accordo di ristrutturazione del debito firmato con le banche nel 2015. Vorrei aggiungere un'altra ragione: con l'apertura del capitale al mercato vogliamo riconquistare un posizionamento importante, in linea con il profilo del gruppo in termini di standing e credibilità commerciale.

**Molti imprenditori hanno studiato il report quotazione, ma poi hanno preferito abbandonare questa strada per il timore di eccessivi stravolgimenti a livello organizzativo. In sostanza, c'è il timore che una scelta così importante possa far inceppare un meccanismo che, di suo, funziona... Vede questo rischio?**

Per quanto ci riguarda, a livello organizzativo la quotazione modificherà unicamente

la composizione del nuovo Cda, che risulterà composto da due esponenti di nomina Glenalta, due indipendenti e tre consiglieri esecutivi di nomina dei soci Gf Group. Per quanto riguarda le altre funzioni aziendali, la società si doterà di un *investor relator*, figura fondamentale per una corretta comunicazione finanziaria, e manterrà l'assetto manageriale attuale.

### Quotarsi significa abituarsi a comunicare in maniera chiara, completa e secondo precisi standard di mercato...

La comunicazione è sempre stata un elemento importante per il gruppo: testimonianza ne è il lancio del marchio F.lli Orsero del 2012, che è stato sempre supportato da importanti campagne pubblicitarie. La nuova società continuerà in questo percorso per trasmettere sempre più i valori di alta qualità e passione per i prodotti commercializzati.

### Due anni fa ha stipulato un accordo di ristrutturazione con le banche: come avete superato questo momento difficile?

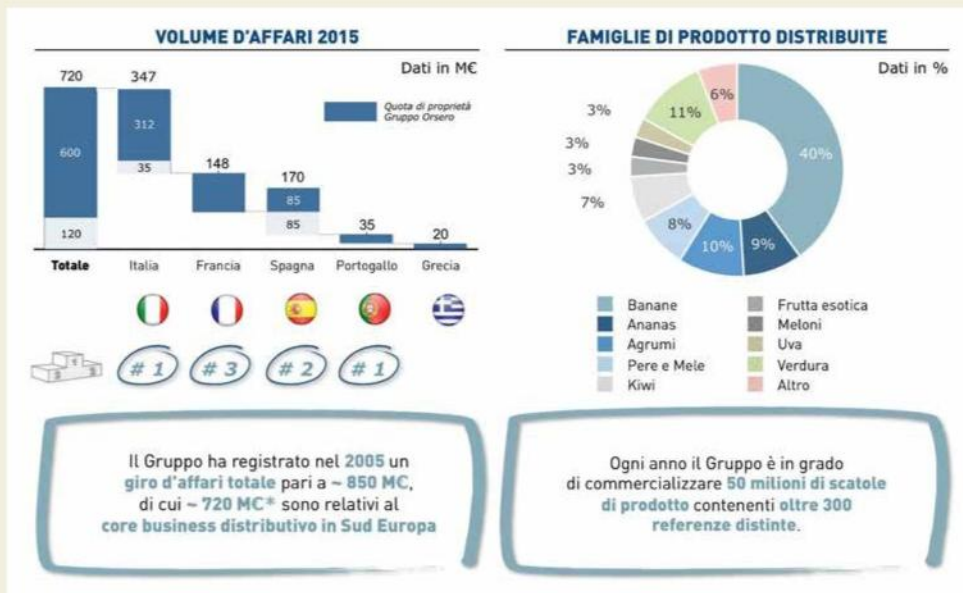
Nel periodo 2008-2012, il gruppo ha sviluppato un piano di investimenti molto aggressivo con ampio utilizzo della leva finanziaria. Per altro, questi investimenti sono stati effettuati principalmente fuori dal core business con lo scopo di diversificare il portafoglio di attività, entrando in settori fortemente capital intensive (produzione agricola, real estate, aviation) e caratterizzati da un profilo di rischio operativo differente rispetto alle attività storicamente sviluppate dal gruppo. L'importante impegno finanziario, combinato con la scelta di ampliare l'orizzonte del business, ha portato a una situazione di disequilibrio patrimoniale e finanziario che ha costretto il gruppo ad affrontare tra il 2013 e il 2015 un importante percorso di ristrutturazione della massa debitoria.

### Come vi siete mossi dopo aver preso atto che occorreva cambiare rotta?

La ristrutturazione ha avuto successo per una combinazione di fattori, a cominciare dalla forte volontà degli azionisti di portare avanti le attività del gruppo, testimoniata dall'aumento di capitale messo al servizio del piano. Un contributo importante è arrivato dalla disponibilità e volontà degli istituti di credito nel fornire supporto al piano, rappresentato a



## Volumi d'affari e mix di prodotto – BU distribuzione



\* Valori complessivi di fatturato, inclusivi dei 100% delle JV detenute dal Gruppo Orsero. Esclude le società relative alla BU Produzione (Acapulco), BU Tropical division (Cosiarma, Simba) e BU altre attività (Fresco, holding e subholding)

Fonte: bilanci, management Orsero

condizioni che hanno consentito alla società di lavorare bene, seppur con i corretti vincoli operativi e di monitoraggio. Tutto questo è stato reso possibile grazie a un core business sano e con un'importante redditività, che non è stata intaccata dalle difficoltà finanziarie del gruppo.

Grazie a tutto ciò, a 18 mesi dalla firma dell'accordo con le banche, la società ha potuto presentarsi a un investitore di primario standing come Glenalta Food, accedendo a un percorso di definitivo rilancio grazie alla quotazione in Borsa.

**Dopo aver parlato del passato, facciamo un discorso di prospettiva. Quali sono i progetti di crescita a medio termine? Su quali mercati puntate maggiormente?**

Puntiamo principalmente su tre filoni: crescita organica andando a recuperare gli spazi di mercato di cui non si è approfittato negli anni di difficoltà; crescita per acquisizioni nel core business, con priorità al consolidamento dei mercati già di riferimento per il gruppo (specialmente Italia e Spagna); nuove linee di business (fresh cut e frutta secca). Le risorse apportate da Glenalta daranno alla nuova società gli strumenti per implementare il piano di crescita, sempre nel rispetto di una

politica finanziaria prudente e sostenibile nel medio termine.

**Chiudiamo con una riflessione sulla governance. Come convivono i membri della famiglia imprenditoriale e i manager esterni? Ci sono iniziative per coinvolgere i dipendenti?**

Il gruppo ha sempre dato molta importanza al capitale umano, elemento fondamentale per ogni azienda, ma ancor più per la nostra società che opera in un settore nel quale la componente "persone" è assolutamente centrale.

L'attitudine degli azionisti è lungimirante: prova ne è la disponibilità ad aprire il capitale al mercato. Il management della holding è stato interamente rinnovato negli ultimi 18 mesi e la convivenza con l'imprenditore è di assoluta sintonia e rispetto dei ruoli designati in termini organizzativi. È molto stimolante poter lavorare al fianco di un imprenditore di grande carisma e capacità che è contemporaneamente in grado di rispettare i ruoli e fornire visione e motivazione alla squadra manageriale. Questo assetto, a mio modo di vedere, è di grande valore per la nuova società e per i suoi azionisti.

**Lu.d.O.**



**INDUSTRIA CULTURALE.** Il settore fotografato dalla seconda edizione di “Italia Creativa”

# Priorità dell'Agenda Italia

**Buoni risultati e ottime prospettive di crescita, a condizione di estrarre un valore inespresso calcolato in 24 miliardi di euro. Una sfida che si gioca sull'attrazione di investimenti pubblici-privati e sull'utilizzo delle potenzialità della digitali innovation**

**Q**uali sono i principali trend dell'industria culturale italiana? Li ha fotografati “Italia Creativa” che quest'anno, per la seconda volta, misura il polso di un comparto che, con 1 milione di occupati, 48 miliardi di euro di valore della filiera e 72 miliardi di euro di valore potenziale, è fortemente in crescita. Ma non si è fermata qui. Oltre a registrare le principali novità e tendenze per il 2017, “Italia Creativa”, proponendosi di offrire una visione complessiva, si è fatta sempre più contenitore di proposte concrete alla politica e ai diversi portatori d'interesse per aiutarli a cogliere opportunità ed evitare rischi.

## Buone prospettive di crescita

«Si tratta di un settore in salute – conferma **Andrea Bassanino** partner EY, che con il supporto delle principali associazioni di categoria guidate da Mibact e Siae, ha realizzato l'indagine relativa all'industria della cultura e della creatività in Italia ponendo l'accento sulle minacce e sulle possibilità di crescita ancora da sfruttare –, terzo per occupazione nel nostro paese, con un tasso di crescita della stessa del +1,7% e di crescita del valore economico del +2,4% rispetto al 2014, che potrebbe generare risultati ancora maggiori se riuscisse a sfruttare a pieno le opportunità e a contrastare il *value gap* e la pirateria». Il *value gap*, per i non addetti ai lavori, è il divario tra quanto viene generato dai contenuti creativi in rete e quanto viene restituito a chi

ha creato quei contenuti. I principali beneficiari oggi sono gli intermediari tecnici (motori di ricerca, aggregatori di contenuti, social network, servizio cloud pubblico e privato).

## Quanto pesa sull'economia italiana

«Questi numeri collocano l'industria creativa e culturale subito dopo il settore edile e quello della ristorazione e alberghiero – conferma **Filippo Sugar**, presidente di Siae –. Grazie all'importante contributo intellettuale, il settore è caratterizzato da un'alta concentrazione di capitale umano e ha superato filiere quali le telecomunicazioni, l'energia, l'automotive e l'alimentare. Anche in termini di valore, l'industria della creatività e della cultura si posiziona davanti a quella delle telecomunicazioni e subito dopo l'industria chimica». E, a proposito del rapporto con gli altri comparti, anche Bassanino parla di una necessaria e sempre più fertile contaminazione con settori attigui (come lusso, moda, food & beverage). Mentre **Antonella Mansi**, vicepresidente di Confindustria mette in guardia dalla tentazione di alimentare quel vecchio antagonismo, oggi dannoso, tra industria manifatturiera e industria culturale. «Non è più una contrapposizione contemporanea – sottolinea Mansi –. Anche per Confindustria quello dell'industria creativa e culturale è oggi un settore strategico, vitale e necessario alla ripresa».

## Chi cresce di più e chi meno

Il settore che è cresciuto maggiormente in termini di valori economici

diretti tra tutti i settori creativi e culturali è quello della musica, in aumento addirittura del 10% rispetto al 2014, mentre, dal punto di vista occupazionale, il settore che ha registrato la maggiore crescita è quello dei videogiochi, con un +7,8% rispetto all'anno precedente. L'unico sottosettore a non essere in crescita è quello dei quotidiani e periodici che registra un calo di poco superiore all'8%, ascrivibile sia alla riduzione dei ricavi dalla pubblicità che al non aver saputo gestire le nuove sfide derivanti dal fenomeno della digitalizzazione.

## Investimenti e digitalizzazione

«C'è in sostanza un valore inespresso di 24 miliardi di euro – spiega **Donato Iacovone**, Ad di EY Italia –, senza contare che, se questa industria riuscisse a raggiungere una maggiore valorizzazione, potrebbe arrivare a oltre 500mila posti di lavoro, passando a 1,6 milioni di occupati». Si tratta, secondo Iacovone, di una crescita importante e affatto trascurabile, superiore alla metà dei posti di lavoro del settore attuali in Italia e che da sola basta a evidenziare la sfida che il settore ha davanti. Una sfida che si vince soltanto mettendo assieme investimenti pubblici e investimenti privati e sfruttando appieno le potenzialità offerte dalla digitalizzazione e dall'innovazione. E con il sostegno imprescindibile delle istituzioni, che la devono fare entrare a pieno titolo nell'agenda del 2017, tra le priorità, in cima alla lista. ■

**Pa.S.**



**INTERNAZIONALIZZAZIONE.** L'M&A come leva di espansione delle Pmi italiane

# La finanza al servizio della crescita

**Tra le operazioni che gli imprenditori possono utilizzare per affermarsi sui mercati internazionali, quelle di fusione e acquisizione stanno aumentando, con ottimi risultati. Tre storie di successo**

di Elena Delfino

**S**ono circa 600 le aziende con fondamentali sani e con tassi di crescita interessanti che, se decidessero di accelerare il loro percorso di crescita con l'M&A, potrebbero diventare dei nuovi campioni nazionali in grado di irrobustire la competitività della nostra economia, secondo una recente indagine Kpmg/Sda Bocconi. Si tratta di un potenziale ancora parzialmente inespresso, a cui però si guarda con crescente interesse in un momento storico che vede risvegliarsi il mercato delle fusioni e acquisizioni in Italia. Sempre secondo Kpmg, infatti, nel terzo trimestre del 2016 le operazioni di M&A hanno registrato 551 operazioni per un controvalore di 39,2 miliardi di euro, in aumento del 56% rispetto ai 25 miliardi dei primi 9 mesi del 2015. Il dato più interessante riguarda la crescita delle operazioni Italia su estero. Nei primi 9 mesi del 2016 si sono registrate 110 acquisizioni oltreconfine per un controvalore di 11,8 miliardi di euro. Questi dati si inseriscono in una tendenza positiva in corso dal 2014, che ha visto una ripresa delle attività di internazionalizzazione tramite M&A dopo la drastica contrazione del triennio 2011-2013. Target preferito degli ultimi anni sono gli Stati Uniti, poi la Gran Bretagna, la Francia, la Germania. A una lettura più ravvicinata, si vede che ci sono alcuni nomi ricorrenti. Solo per citarne qualcuno, Campari, Recordati, Brembo, Amplifon... In tutto dodici aziende che da sole negli ultimi anni hanno realizzato 59 operazioni per oltre 14 miliardi di euro. Di queste, buona parte è un campione rappresentativo

di quel capitalismo italiano manifatturiero, che ha saputo trovare le giuste leadership imprenditoriali e manageriali per avviare il percorso di internazionalizzazione anche attraverso operazioni di fusioni e acquisizioni. E che ha superato quelli che un sondaggio congiunto Kpmg e Borsa Italiana rileva come i principali ostacoli che trattenono il potenziale delle aziende al di qua del grande salto dimensionale attraverso le acquisizioni: la disponibilità di risorse finanziarie, il rischio elevato e i prezzi troppo alti. «Con questi imprenditori gli operatori finanziari devono dialogare con sempre maggiore flessibilità e apertura, perché le soluzioni di finanza per crescere sono tante – commenta **Anna Gervasoni**, direttore generale di Aifi – Associazione italiana del Private Equity, Venture Capital, Private Debt. Che conclude: «Sono quegli imprenditori che guardano all'azienda come a qualcosa che non è solo loro, ma come un pezzo dell'economia italiana». Ecco alcuni esempi significativi.

## Dalla bottega del caffè a una holding quotata

Massimo Zanetti Beverage Group (Mzbg) è il secondo gruppo italiano del caffè per dimensioni e nasce a inizio degli anni '70. Il fondatore e presidente, Massimo Zanetti, classe 1948, continua la tradizione di famiglia che è attiva da generazioni nell'importazione e nel commercio di caffè crudo. Nel 1973 Zanetti acquista la torrefazione bolognese Segafredo e avvia un processo



Anna Gervasoni,  
direttore generale  
di Aifi



Massimo Zanetti,  
fondatore e  
presidente Mzb

di espansione imprenditoriale anche all'estero, prima in Europa, poi nel mondo. Le acquisizioni proseguono con la San Marco, marchio storico delle macchine per espresso professionali e attrezzature da bar poi, negli anni '90, con alcune operazioni nell'Est Europa e in Brasile, Costa Rica e Honduras, in Finlandia e con l'ingresso nel mercato statunitense. Il culmine sarà l'acquisizione del gruppo Boncafé, leader nella produzione e nella commercializzazione di caffè nelle aree del Sud Est asiatico e del Middle East, per il presidio dei mercati emergenti asiatici, nel 2014. Passaggio intermedio, l'avvio del processo di managerializzazione del gruppo nel 2010 che arriverà a compimento sei anni più tardi. «L'acquisizione di Boncafé è stata il risultato di otto viaggi in sette

Maurizio Bazzo,  
presidente e  
fondatore  
di INglass



mesi di negoziazione con dieci venditori diversi – racconta **Pascal Héritier**, direttore generale del Gruppo –. Il gruppo non acquista imprese, investe sulle persone che gestiscono l'impresa. Per questo diventava fondamentale andare a incontrare i venditori». «L'integrazione del marchio Boncafé all'interno di Mzb Group – ha dichiarato all'annuncio **Massimo Zanetti**, presidente del Gruppo –, avverrà seguendo i criteri che hanno caratterizzato le nostre operazioni in passato, senza drastici cambiamenti al business model di successo e cominciando dal mantenimento del brand name, molto conosciuto nell'area, di tutta la direzione e della forza lavoro». Oggi Massimo Zanetti Group è una holding a capo di un network globale di 50 società, presente in cento paesi, con oltre 400 negozi in franchising, per un giro d'affari annuo superiore al miliardo di euro, di cui il 90% realizzato fuori dall'Italia. Ed è quotato in Borsa.

### Come si costruisce una multinazionale tascabile

«Sapevo fin da piccolo che avrei avuto un'impresa mia. Vengo da una famiglia di contadini, mio padre era un padroncino. Il suo esempio mi ha portato a pensare fin da giovane di avere un'impresa indipendente». **Maurizio Bazzo** è presidente e fondatore di INglass, un gruppo attivo nella fornitura di stampi e di sistemi d'iniezione, di servizi di ingegneria e di consulenza per la realizzazione di manufatti plastici. Bazzo inizia come responsabile del reparto medie presse nella Zanussi Componenti Plastici, di proprietà della Electrolux e quindi con una forte connotazione di multinazionale. Nel 1987, a 26 anni, la svolta. «Un conoscente di un mio amico, produttore di componenti per cucine, aveva bisogno di alcuni stampi. Ci siamo incontrati e io mi sono proposto per fare gli stampi e la produzione in plastica. Mi sono stati offerti 41 milioni di lire per realizzare sette stampi. Ho accettato e mi sono dimesso dalla mia azienda». Così nasce la Incos, Industria Costruzione Stampi. Dall'esperienza maturata nel corso dei suoi primi 15 anni e dall'evidenza delle opportunità di sviluppo nel settore dell'iniezione della plastica, Bazzo ha l'intuizione di anticipare il passaggio dal vetro alla plastica per la costruzione dei fanali per l'auto. Così nel 2004 nasce la divisione



INglass (Instead of Glass), che nel 2006 diventerà il nome dell'azienda grazie alla notorietà guadagnata dal marchio. Nel 2014, dopo aver già inaugurato una fabbrica in Cina, l'azienda acquisisce la francese Ermo (180 dipendenti e 25 milioni di fatturato) e investe in un nuovo sito produttivo in Nord America. Il gruppo industriale tascabile, che conta 1200 dipendenti e che ha fatturato 119 milioni di euro nel 2015, oggi ha tre divisioni: INglass, HRSFlow ed Ermo. La terza – neoacquisita – è dedicata alla produzione di stampi multicavità ad alta precisione nel settore cosmetico, medicale, food e personal care. «Noi vogliamo essere i numeri uno del nostro settore e il fatto di affrontare una sfida continua sul mercato ha reso normale per noi puntare alla crescita», conclude Bazzo.

### La scelta di crescere con il private equity

Nel 1958 l'intuizione dei fratelli Cavalli fu quella di utilizzare anche per l'arredamento il poliuretano, un nuovo materiale chimico appena brevettato dalla Pirelli. La

1959 con le poltrone Kosmo e Mercury, e l'azienda cambia pelle per affermarsi nel mondo come brand di luxury design Made in Italy. Negli anni '70 entra in azienda la seconda generazione, rappresentata dal figlio di Vittorio, Luigi Cavalli, che assegna all'azienda la sua vocazione internazionale. Alla fine degli anni '90 entrano i figli di Luigi, **Leopold Cavalli**, oggi amministratore delegato del gruppo, ed Eleonore Cavalli, che insieme al padre lanciano nel 2004 il brand Visionnaire con l'obiettivo di proporre ai propri clienti una nuova concezione dell'arredamento di lusso, più orientato alla moda e al lifestyle. Nel complesso la società opera oggi in più di 50 paesi con 18 negozi monomarca e attraverso una folta rete di selezionati negozi high-end multimarca e department store del lusso, oltre alla collaborazione con i migliori architetti di interni di tutto il mondo. Nella primavera del 2010 la famiglia Cavalli decide di aprire il capitale a un investitore istituzionale per favorire la crescita e l'espansione all'estero. Il fondo di private equity, gestito da Alto Partners di Raffaele de Courten e

Stefano Scarpis, rileva la maggioranza della società, pari al 51%. Quattro anni più tardi un nuovo passaggio di proprietà: il fondo di private equity Ergon ha acquisito il 65% del capitale. Un'operazione che proietta l'azienda emiliana verso i 70 milioni di fatturato, anche attraverso un piano di aperture di flagship store da Miami a Parigi, da Ho Chi Minh a Londra. Conclude Leopold Cavalli: «I private equity non sono solo investitori finanziari, portano all'interno della so-

cietà competenze e visione. Nel nostro caso ad esempio abbiamo cercato un partner internazionale globale che ci potesse accompagnare nel processo di espansione sui mercati esteri».



**Oltre frontiera - Le imprese italiane alla conquista del mondo,**  
Monica D'Ascenzo,  
Gruppo24Ore, 2016



Leopold Cavalli,  
ad del gruppo Ipe

loro azienda, la Ipe (Imbottiture Prodotti Espansi) cambiò così l'anima di divani, letti e sedili di automobili, fino ad allora realizzati con molle, crine, piumino... I primi prodotti di arredamento Ipe risalgono al

**BRUNO CALVETTA**

# DIRITTO E MANAGEMENT NELLA SANITÀ

Il Sistema "salute" in Europa è sottoposto a tensioni economico-finanziarie senza precedenti, conseguenti a fattori quali il ciclo economico sfavorevole degli ultimi anni e l'elevato debito pubblico che molti Paesi si trovano oggi ad affrontare. Tale situazione assume maggior rilievo nei Sistemi finanziati pubblicamente, quali il Servizio Sanitario Nazionale italiano, oggetto di continue e radicali riforme, volte a perseguire obiettivi di garanzia ad un accesso universale alle prestazioni di cura, un uso efficiente ed efficace delle risorse finanziarie, nonché di garanzia della qualità ed appropriatezza dei trattamenti.

Sono quindi tante sono le sfide da risolvere a livello operativo e soltanto attraverso la cooperazione di tutti gli attori a vario titolo coinvolti nella filiera sarà possibile la realizzazione di un sistema sanitario che rispetti i vincoli di bilancio e che al contempo sia in grado di rispondere ad una domanda di salute incentrata sulla persona. Tali sfide, inoltre, sono accentuate dalla complessità del settore sanitario caratterizzato da vincoli normativi, organizzativi ed economico-finanziari: questo libro, analizzando approfonditamente tali ambiti, costituisce un valido strumento per affrontare le sfide in corso.



**PAGG. 180  
23,00 EURO**

**ACQUISTA SU  
[www.shopping24.ilsole24ore.com](http://www.shopping24.ilsole24ore.com)**

**GRUPPO24ORE**



**LAVORO 4.0.** Le sfide per innovare il mercato del lavoro

# Il diritto alla disconnessione è un diritto?

di **Franesco Rotondi**

**U**na volta era tutto più semplice. C'era la prestazione di lavoro, c'era il luogo di lavoro, c'era l'orario di lavoro. Ci si muoveva in quella che oggi definiremmo zona di *comfort*, se non altro per la certezza del perimetro per cui si discute. Col passare degli anni tutti i principi giuridici sottesi e disciplinanti la *prestazione di lavoro* sono stati posti in discussione, poiché il cambiamento sociale, organizzativo e, soprattutto, tecnologico ha modificato la *prestazione* e la sua definizione. Luogo, tempo e risultato hanno subito il progresso e, in molti casi, il diritto non è riuscito a governare il cambiamento in modo organico, anzi molto spesso si è sforzato di adeguare il *cambiamento* a esso, e non il contrario. Così facendo, ci troviamo a dover risolvere problemi *nuovi* con strumenti *vecchi*. Ma, tema ancor più delicato, è che non vi è stato il salto culturale necessario. Ed ecco che siamo di fronte al *diritto alla disconnessione*, ovvero un dibattito che analizzato fino in fondo mostra evidente la verità prima esposta, ovvero l'incapacità da parte del legislatore di dar risposte giuridiche appropriate. Ma non è una colpa, solo l'accertamento dell'errore di approccio a questi temi. Come spesso accade, anche per motivi che sfuggono al diritto in senso stretto, ci si affretta a individuare *diritti* ovunque. Credo, però, che prima di decretare l'insorgenza di un diritto negativo si debba cercare di evidenziare quale sarebbe l'*obbligo*

generatore. Senza di esso, l'esercizio della descrizione del *diritto* è cosa faticosa e, infatti, possiamo constatare come tutti i paesi che si sono cimentati in esso abbiano generato qualcosa che è un *diritto*, forse, ma non si comprende a cosa! Per economia di trattazione mi limito a interpretare il contenuto della norma che dovrebbe disciplinare il diritto alla disconnessione nel nostro paese. L'art. 3 del Ddl n. 2229 riconosce il diritto alla disconnessione del lavoratore agile, ossia il lavoratore da remoto, "nel rispetto degli obiettivi concordati e dalle relative modalità di esecuzione del lavoro autorizzate dal medico del lavoro". Questo periodo è diverso dalle *fascie di reperibilità*, ovvero periodo di non lavoro attivo ma messo a disposizione. Come è possibile constatare, in questa norma non vi è nulla di utilizzabile in pratica e, infatti, è demandato tutto all'autonomia collettiva e individuale poiché solo esse possono costruire il modello organizzativo espresso nell'*incipit* e che governa tutto il resto, "nel rispetto degli obiettivi concordati e delle relative modalità di esecuzione della prestazione". Da ultimo segnalo un altro tema che forse è sfuggito: abbiamo definito una prestazione che prescinde da un orario e da un luogo di lavoro, poi però definiamo un orario ipotetico e quindi delle fasce di reperibilità; definiamo un periodo di *diritto alla disconnessione*, ovvero un periodo durante il quale il lavoratore può/deve non guardare strumenti di lavoro. La *disconnes-*

*sione*, ovvero il *diritto alla*, in questo caso ha raggiunto il suo scopo? Se sì, quale? Se lo scopo fosse quello di creare uno spazio di *intangibilità* del dipendente, forse ci si è dimenticati un pezzo: questo spazio di disconnessione non impedisce agli altri attori di continuare comunque a inviare e-mail con richieste, appuntamenti vari ecc., e-mail che il lavoratore disconnesso si troverà ad affrontare, con la medesima urgenza, al momento della connessione! A questo punto il risultato finale qual è? È apprezzabile? È utile? Il tema vero è un altro: non è possibile pensare a modifiche o applicazione di principi *sic et simpliciter*. Occorre comprendere che un limite, un divieto, un diritto – anche imposto con il migliore degli intendimenti – potrebbe essere ancora più dannoso se calato in una realtà che non è più in grado di governare! Ecco il motivo del mio dubbio inizialmente espresso: se non capiamo che si devono ripensare i processi di lavoro e organizzativi avendo a mente un lavoro orientato al risultato e non al controllo della messa a disposizione, non riusciremo a trovare un equilibrio fra le varie istanze egualmente corrette e ci troveremo continuamente tirati per la giacchetta a cercare di appiccicare a una realtà incompresa norme fuori dal tempo. ■



**Franesco Rotondi**,  
founding partner LabLaw



**GLOBALIZZAZIONE/1.** Gli effetti della Trumpeconomics sugli investimenti e il commercio mondiale

# Di muri non si vive

**Non siamo alla fine della globalizzazione, ma siamo di fronte a una profonda domanda di cambiamento. Il reshoring, però, non risolve il problema del lavoro come il protezionismo non potrà frenare l'internazionalizzazione e l'accelerazione che Internet ha dato a tutti i settori**

di **Giovanni Medioli**

**C**ome ha scritto sul numero di scorso de "L'Impresa" Fabrizio Galimberti, a livello globale non stiamo assistendo alla "fine del lavoro" come previsto da Rifkin nel 1995, ma a un livellamento salariale senza precedenti inne-

scato da almeno due fattori diretti: primo, come appunto prevedeva Rifkin, le tecnologie, che hanno e avranno sempre di più un effetto deflazionistico sul costo delle prestazioni professionali della classe media (quello che un impiegato di concetto una volta faceva impiegando ore di lavoro, oggi può farlo un algoritmo in pochi nanosecondi; difficile pensare che si possa tornare indietro). Secondo, la globalizza-

zione: è da almeno un quarto di secolo che sappiamo che il costo del lavoro nel mondo occidentale, gravato da un cambio sfavorevole e da un welfare costoso (e faticosamente conquistato) di società che invecchiano sempre

più rapidamente (e devono mantenere masse sempre più consistenti di elettori anziani che esigono di incassare laute pensioni), non è più competitivo con quello dei paesi "giovani" con valute meno robuste e, soprattutto, masse di lavoratori meno tutelati le cui prestazioni co-

stano una frazione rispetto all'Occidente. Se a questo aggiungiamo un altro elemento ricordato da Galimberti, la perdita di potere d'acquisto delle famiglie delle classi medie intervenuta fra il 2000 e il 2015, che spinge verso consumi sempre più spartani, si capisce perché l'economia langue e perché anche in un paese come gli Stati Uniti dove, nella sostanza, c'è piena

occupazione, l'insoddisfazione della classe media è esplosa tanto da portare all'elezione di Donald Trump sulla scia della promessa di ridare a quella classe media la dignità e potere d'acquisto perduti.





## Le prospettive sull'interscambio mondiale

Un obiettivo verosimile? Visto dall'Italia, dove oltre all'impoverimento della classe media assistiamo anche a un livello di disoccupazione che non cala significativamente (malgrado i tentativi di riforma del 2014/2016 "spezzati" dal referendum costituzionale d'autunno), un cambio di passo appare quanto mai desiderabile. Ma proprio questo cambio di passo? L'elezione negli Stati Uniti del presidente meno liberale che la storia americana ricordi? Un'Unione europea che celebra i 60 anni del trattato di Roma che l'ha vista nascere ma che è sempre più vicina al collasso (incarnato dall'hard Brexit di Theresa May, ma non solo)? Con la minaccia di assottigliare sempre di più l'area di interscambio che ha permesso all'economia italiana, durante la lunghissima crisi, se non di prosperare almeno di sopravvivere con l'export? I dubbi sono tanti, non certo fugati dal forum di Davos di inizio gennaio dove, come ultimo paladino del libero scambio si è proposto Xi Jinping, il potentissimo segretario generale del Partito comunista e presidente della Repubblica popolare cinese, numero uno della seconda potenza economica globale. Xi Jinping ha cercato, soprattutto verso l'Europa, una nuova alleanza per propugnare la resistenza di un commercio senza vincoli contro il ritorno del protezionismo. Ma a che prezzo? Il futuro che ci aspetta è quello di sacrificare al libero mercato (che in Cina trionfa) una fetta consistente della nostra democrazia (che in Cina non c'è)? O di sposare le tesi isolazioniste di Trump nella speranza che non ci sbatta la porta in faccia?

## I primi effetti sugli investimenti negli Usa

Certo, per ora Trump ha fatto molte dichiarazioni, molte promesse, ma cosa farà veramente resta ancora da vedere. Un effetto pratico, però, le sue dichiarazioni le hanno avute subito, anche prima del suo insediamento alla Casa Bianca. Almeno tre case automobilistiche multinazionali (l'italoamericana Fca, la giapponese Toyota, l'americana Ford) hanno rinunciato a fare nuovi investimenti (e stabilimenti) in Messico per parecchi miliardi di dollari, che verranno invece investiti negli Stati Uniti. Dunque, sembra che la *Trump-nomics* abbia già provocato un *reshoring* (il contrario di *offshoring*, delocalizzazione in inglese) dell'industria automobilistica che, malgrado l'uso intensivo

della robotica in alcune fasi produttive, rimane una di quelle che crea il maggior numero di occupati in assoluto. Un primo successo per la politica protezionistica? Quanto meno un successo discutibile. E non solo perché l'Fca, dopo aver incassato il pubblico ringraziamento di Trump per la decisione di assumere duemila operai negli Usa si è immediatamente vista prospettare una multa da 4,6 miliardi di dollari dall'Autorità americana per l'ambiente (ancora diretta da manager nominati da Obama) a causa di irregolarità sulle emissioni di alcuni modelli e, apparentemente senza senso, anche dalla Germania che minaccia di mettere fuori legge le Fiat più vendute in Europa (dalla 500 al Doblò), probabilmente inviperita perché invece l'Audi (marchio del gruppo Volkswagen) lo stabilimento in Messico con investimenti miliardari ha appena finito di costruirlo.

## La delocalizzazione diventa interna

Ma il *reshoring* è meno affascinante di quel che sembri anche perché, come spiega **Sergio Barozzi**, managing partner di Lexellent, studio milanese di giuslavoro e avvocato italiano esperto di legislazione del lavoro comparata, minaccia di essere un'arma spuntata. «Parallelamente agli annunci di reinvestimento negli Usa sono infatti uscite notizie secondo le quali altre aziende stanno seriamente valutando l'opportunità di trasferire le loro fabbriche di veicoli dalla *Rust belt* (la zona industriale del *Midwest* con Detroit al centro, che ha votato Trump in massa, ndr) verso il molto più economico Texas. Un fenomeno di delocalizzazione interna che non è nuovo (è in atto da almeno una decina di anni), ma che rischia di essere amplificato con la

nuova amministrazione. Le differenze retributive fra le diverse aree giustificano scelte di questo tipo. Si assiste a un fenomeno parallelo a quello che avviene all'interno dell'Unione europea, dove sono frequenti le delocalizzazioni di attività industriali dai paesi dell'Ovest (Germania, Francia, Italia...) ai molto più economici paesi dell'Est come Polonia, Ungheria, Slovacchia».

## La situazione europea non è così diversa...

La situazione e il quadro legislativo sul lavoro nella Ue è molto simile, conferma Barozzi. «Ci sono alcune normative di carattere sovra-statale uguali per tutti a cui si aggiungono quelle nazionali (non dimentichiamo che



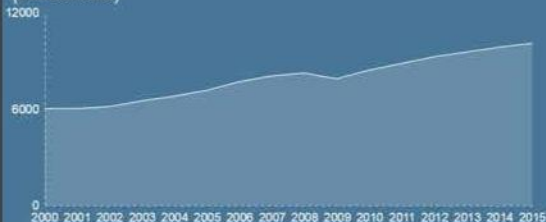
Sergio Barozzi,  
managing partner  
di Lexellent

# SEABORNE TRADE 2015



## SEABORNE TRADE VOLUME

(million tons)



Estimates for 2015 indicate that, for the first time on UNCTAD's record, world seaborne trade volumes exceeded 10 billion tons.

However, shipments expanded by a modest 2.1%, a rate notably slower than the historical average.

## 2015 KEY FIGURES



DEVELOPING COUNTRIES  
60% of goods loaded



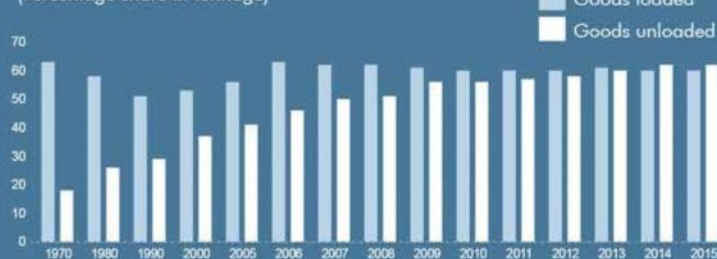
SEABORNE TRADE VOLUME  
10.05 billion tons



SHIPMENTS GROWTH RATE  
+2.1%

## PARTICIPATION OF DEVELOPING COUNTRIES

(Percentage share in tonnage)



Developing countries accounted for the lion's share of goods loaded (60%) and unloaded (62%) at seaports worldwide.

Fonte: Unctad

anche gli Stati Uniti sono una repubblica federale) in competizione fra loro. Così se la normativa sui licenziamenti collettivi è più o meno simile in tutti i paesi europei perché esiste una direttiva che ha imposto degli standard minimi, sono molto diverse le legislazioni nazionali in termini di con-

tribuzione, retribuzione, protezione del lavoratore, disciplina dei licenziamenti individuali. La stessa cosa accade negli Stati Uniti». Dunque, anche se Trump riuscirà a risolvere il problema della delocalizzazione in Messico, difficilmente potrà agire su quello della depressione e della crisi di aree geografiche che una volta costituivano il cuore del sistema industriale. «La verità – aggiunge l'avvocato – è che il lavoro fugge quando le condizioni legali ed economiche che può trovare in un'altra area giustificano lo spostamento con un *payback* sufficientemente rapido. Il superamento dei problemi sociali dovuti alla disoccupazione non si risolve con l'introduzione di barriere doganali, a meno che non si voglia ritornare a un sistema dazi regionali come quello vigente in epoca feudale il che è, ovviamente, del tutto improponibile».

### Per creare lavoro ci vuole una strategia

È evidente quindi che le misure protezionistiche non sono una risposta valida per creare lavoro, soprattutto se prima non si è capito qual è l'obiettivo di politica industriale che si vuole perseguire. È quello di assicurare a tutti il livello più alto di tutele, sicurezza, retribuzioni o invece è quello di lasciare al libero mercato la scelta della miglior allocazione della forza lavoro? Secondo Barozzi: «Un equilibrio sensato fra queste due esigenze forse è possibile, ma non facile. Se la politica queste domande neanche se le pone (e dunque non cerca neppure risposte plausibili), i cittadini finiscono inevitabilmente per premiare scelte populistiche. Che alla fine probabilmente sono inefficaci, ma almeno il problema se lo pongono. L'affermazione di Trump negli Stati Uniti, come la Brexit nel Regno Unito, mi paiono fortemente legate a questo aspetto. Se questo porterà a un'effettiva revisione di quella che fino a oggi abbiamo chiamato globalizzazione, non lo so. Di certo mi pare che siamo di fronte a una fortissima domanda di cambiamento».

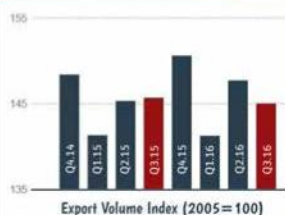
### La globalizzazione non si ferma

Insomma, è la fine della globalizzazione come la abbiamo conosciuta? **Francesco Daveri** è ordinario di Politica econo-





## UNCTAD and WTO preliminary data



The volume of world merchandise exports (current prices) decreased by 0,5% in 2016Q3, YoY basis.

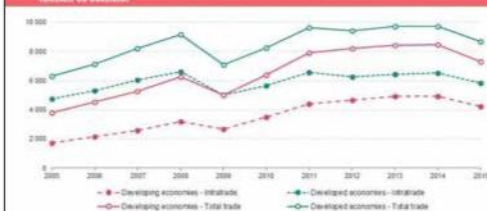
Fonte: Unctad

## INTERNATIONAL MERCHANDISE

### INTRA-TRADE 2015

The intra-trade is the trade between all members of the same country group.

MERCHANDISE EXPORTS OF DEVELOPING AND DEVELOPED ECONOMIES, 2005 - 2015 (BILLION US DOLLARS)



In 2015, the intratrade of developing and developed economies declined by 14 and 11 per cent respectively, while that of transition economies tumbled by 31 per cent.

Fonte: Unctad

mica presso l'Università Cattolica (se-  
de di Piacenza), dove insegna Scenari  
Macroeconomici, Finanza ed economia  
internazionale, Economia monetaria. La  
sua ricerca riguarda in particolare la rela-  
zione tra le riforme economiche, l'adozio-  
ne delle nuove tecnologie e l'andamento  
della produttività aziendale e settoriale  
in Italia, Europa e Stati Uniti. Su questi  
temi è consulente per la Banca Mondiale,  
la Commissione Europea e il Ministero  
dell'economia. È oggi uno dei più noti  
commentatori nazionali sui temi eco-  
nomici legati alla globalizzazione su *La  
voce*. Info, di cui è redattore, sul *Corriere  
della Sera* e come ospite di numerose tra-  
smissioni televisive. Il suo punto di vista  
sul nuovo ordine mondiale non è così  
drastico.

«Non credo che siamo di fronte a un  
cambio di paradigma totale. Di certo  
non va sottovalutato un fattore come  
la tecnologia: Internet ha portato alla  
globalizzazione in moltissime attività in

campi diversi, dal guardare film e serie Tv  
a spostare i risparmi. Indietro non si torna.  
Chi alza barriere rischia di rimanere fuori,  
e non mi sembra molto facile. D'altro  
canto il miglioramento del tenore di vita  
che abbiamo vissuto in Italia, negli ultimi  
60 anni, è legato proprio all'accelerazione  
dell'internazionalizzazione e allo sviluppo  
dell'interscambio prima di tutto nell'U-  
nione europea. Certo, stiamo assistendo  
a un cambiamento delle relazioni fra i  
mercati, ma non credo che ci sarà un ral-  
lentamento della globalizzazione».

### L'impatto sulle Pmi

Secondo Daveri: «Ci sarà più relazione  
fra investimento e produzione, oltre a  
esportare dovremo imparare ad andare a  
“produrre là” creando teste di ponte nei  
mercati che vogliamo conquistare. Ma  
questo stava già succedendo, non è qual-  
cosa che Trump si è inventato oggi. Allo  
stesso modo non credo che verrà smantel-  
lato il Nafta (*North American Free Trade  
Agreement*, il trattato di libero scambio fra  
Stati Uniti, Messico e Canada in vigore  
dal 1994). Chi non ce la fa da solo ad  
aprire teste di ponte dovrà aggregarsi con

Francesco Daveri, ordinario di Politica economica  
Università Cattolica



# Abbonati oggi stesso!

# L'I

IL MENSILE DI MANAGEMENT DEL SOLE 24 ORE

a soli  
**€ 59,00**  
invece di  
~~€ 75,90~~

**SCONTO  
22%**



**ACQUISTA SU  
[OFFERTE.ILSOLE24ORE.COM/IMPRESA](http://OFFERTE.ILSOLE24ORE.COM/IMPRESA)**



**Per consultare la versione digitale:**

**Con iPhone e iPad**

scarica gratuitamente l'app **Professioni24**  
da AppStore

**Con il PC**

collegati al sito

**[www.professioni24.ilsole24ore.com](http://www.professioni24.ilsole24ore.com)**

**GRUPPO24ORE**

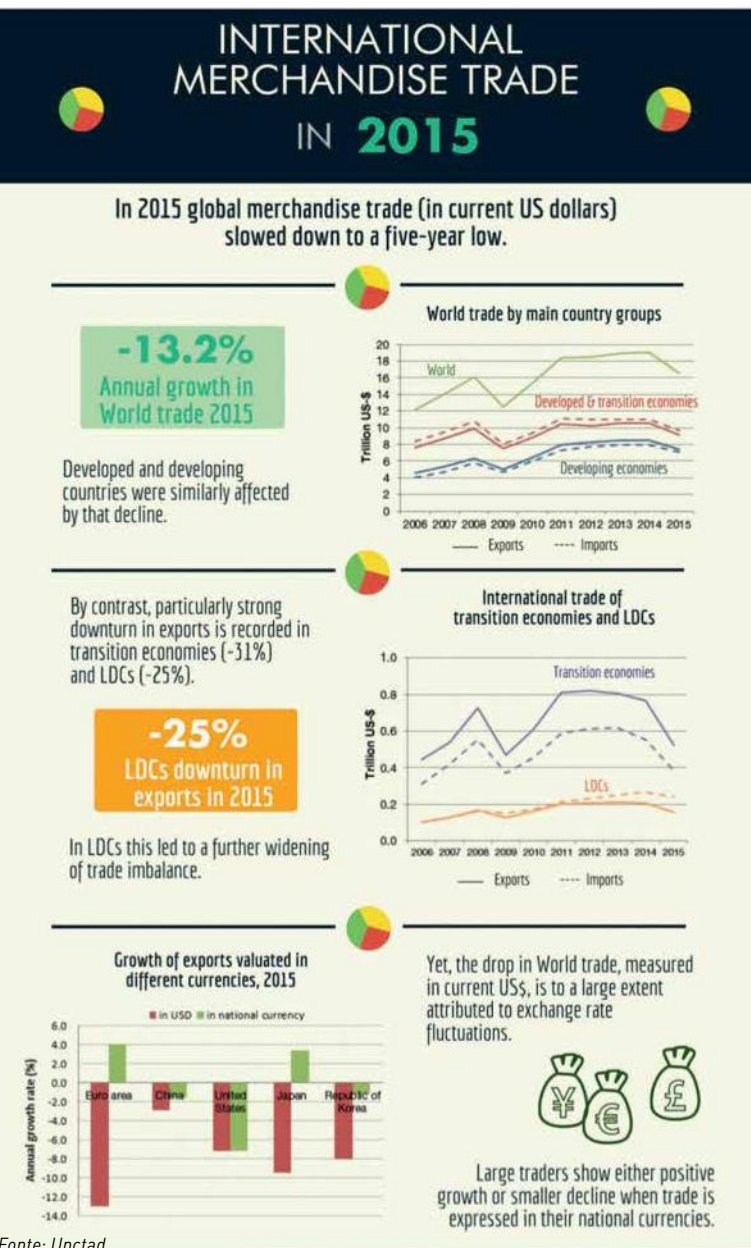
le grandi aziende. Il grosso del fatturato dell'export deriva già da poche grandi aziende. Gli altri spesso funzionano da fornitori o subfornitori. Credo che il processo, molto dinamico, subirà un'accelerazione».

### Cosa cambia negli equilibri politici

La cosa più probabile sarà un'evoluzione degli accordi: «Politicamente – sostiene Daveri – sono convinto che ci sarà un proliferare di accordi regionali e bilaterali e una progressiva perdita di importanza degli accordi generali in sede Wto (*World Trade Organization*, l'ente che sovrintende agli accordi mondiali sul commercio). Ma anche questa non è una novità, sono anni che sta succedendo. La globalizzazione che ha prosperato sul multilateralismo, in realtà, è finita da anni. Il protezionismo propugnato da Trump non può cancellare il mondo globale e le tecnologie. Le forze commerciali non sono difendibili». Intanto, però il *reshoring* negli Usa sembra funzionare, almeno per il settore automobilistico... «Certo, Trump può imporre un *reshoring* forzoso, noi, come Italia, no. Se vogliamo riportare qui una parte di produzioni dobbiamo diventare più attraenti, ma non verso la Polonia o l'Ungheria, piuttosto rispetto alla Germania, alla Francia e alla Spagna. Nel frattempo non è che siamo condannati alla miseria...» sostiene l'economista.

### La sfida delle grandi multinazionali

Eppure, sul fronte delle produzioni tecnologiche di punta, l'Italia è molto indietro. E non sembriamo neppure in grado di far pagare le tasse alle *Over the Top* tecnologiche (Apple, Google, Microsoft, Facebook, Amazon...). «L'Italia non ha i muscoli per far pagare le tasse ai nuovi monopolisti. L'Europa sì, e questo è uno dei motivi per i quali ritengo che, alla fine, l'Unione europea non imploderà. D'altro canto, è proprio dai monopoli che probabilmente verranno i passi che impediranno il crollo dell'economia mondiale. Viviamo in un regime di concorrenza fra monopoli: speriamo che nessuno "vinca" la sfida mondiale e che continuino ad alternarsi uno dopo l'altro. Perché o uno



diventa l'imperatore del mondo, molto più forte di qualsiasi governo, nazione o federazione, o sono proprio loro che avranno sempre bisogno della globalizzazione, anche contro la volontà politica. E le grandi multinazionali avranno sempre bisogno anche di persone con un potere di acquisto: masse che non sono in grado di comperare i loro prodotti e servizi non gli interessano. Paradossalmente, il nuovo Keynesianesimo potrebbe venire proprio dalle grandi multinazionali, che faranno di tutto per creare grandi città metropolitane sempre più efficienti perché è da lì che nasce la ricchezza».



**GLOBALIZZAZIONE/2.** A colloquio con Vittorio Emanuele Parsi, direttore Aseri – Università Cattolica

# Lavoro, non rendite

**Un'economia di mercato, che domanda e consuma capitale in modo bulimico e alimenta in modo anoressico la forza lavoro, non può più funzionare. Bisogna tornare a rendere conveniente il lavoro**

**P**olitologo che insegna Relazioni internazionali all'Università Cattolica di Milano dove dirige anche l'Aseri (Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali), scrive editoriali per il *Sole 24 Ore*, vanta una lunga serie di titoli e incarichi accademici in campo internazionale fra cui la partecipazione al consiglio dei consulenti del Centro per la diplomazia e la strategia della London School of Economics. Ma **Vittorio Emanuele Parsi** è soprattutto, fra gli studiosi italiani, uno dei maggiori critici degli effetti perversi della globalizzazione multilaterale così come l'abbiamo vissuta fino a oggi. Come ha scritto ne *La fine dell'uguaglianza. Come la crisi economica sta distruggendo il primo valore della nostra democrazia*, libro uscito per la Mondadori nel 2012, sostenendo l'urgenza di: «Rimettere al centro delle nostre società il valore dell'uguaglianza, che ha animato la rivoluzione americana e quella francese, per

evitare che l'Occidente rimanga impantanato nella crisi economica che minaccia la tenuta del suo stesso modello politico. Una crisi che ha trovato i suoi presupposti proprio nel sistematico attacco al principio di uguaglianza, portato avanti a partire dagli anni Ottanta in nome di una malintesa ed esasperata libertà del mercato. Non c'è nessuna opposizione, invece, tra libertà e uguaglianza, perché senza uguaglianza la libertà si chiama privilegio. Così come non c'è nessuna incompatibilità tra democrazia e mercato, anzi i loro destini sono strettamente legati».

Parole che suonano oggi, se non profetiche, quantomeno molto pertinenti non solo rispetto all'affermazione dei populismi nelle più rappresentative fra le democrazie mondiali, quelle anglosassoni (Stati Uniti e Regno Unito) ma visto il rapporto presentato in occasione del forum di Davos del 16 gennaio da Oxfam (una delle maggiori Ong caritative proprio dei paesi anglosassoni) sulla disuguaglianza nella distribuzione delle ricchezze, che attribuisce all'1% della popolazione mondiale le stesse risorse del restante 99% e a otto persone la ricchezza complessiva, pari a quella di 3,6 miliardi di poveri. Per inciso, quello stesso forum di Davos, *think thank* delle élite politiche ed economiche del pianeta, che lo stesso 16 gennaio il "Financial Times" definiva «Tropo distratto rispetto a quanto accade ai semplici cittadini, come il populismo semplicista attualmente in auge sta affermando con ben più forza che non l'insopportabile tracotanza dei pochi che si ritrovano a Davos per discutere dei massimi sistemi politici mondiali».

**Insomma, lei lo aveva detto in tempi non sospetti che senza uguaglianza si correvano dei rischi grossi. Ma la soluzione passa da Trump che vuole mettere i dazi ai prodotti messicani e nel contempo costruire un muro per impedire ai migranti di entrare negli**



Vittorio Emanuele Parsi, direttore Aseri – Università Cattolica



**Stati Uniti? Non è il contrario di quanto dicono i populist italiani "aiutiamoli a casa loro"? Se a casa loro distruggiamo posti di lavoro, ne arriveranno di più...**

Non si può negare che in quello che dice Trump ci siano delle contraddizioni. Ma gli va dato atto che, in maniera un po' naïf, ha messo in evidenza un punto che non si può più nascondere. Può essere vero che i migranti sul lungo periodo rappresentino un'opportunità, ma sul breve periodo – così per come non è stato gestito il fenomeno – la loro integrazione è, da un lato, sicuramente un costo, dall'altro un problema sociale dirompente. Perché l'arrivo dei migranti e la mancata creazione di posti di lavoro non si escludono a vicenda ma, in più, si deteriora la qualità del lavoro che rimane. La Banca Mondiale, nel suo Fact Book del 2016 sulle migrazioni, ha spiegato molto bene che nei paesi che hanno avuto un impatto più elevato dell'arrivo di immigrati, come Turchia, Giordania e Libano per effetto della guerra civile in Siria e Iraq, l'impatto negativo sul Pil è stato misurabile in almeno un punto perso in un anno. La competizione dei migranti sui lavori meno qualificati, a cominciare dal bracciantato agricolo, ha comportato una riduzione dei salari. A oggi non si può più negare che la globalizzazione sposta migranti, ma riduce i salari e la qualità del lavoro. Occorre governare i fenomeni, migrazione compresa, e sostenere i ceti medi e inferiori.

**Insomma la chiusura dei mercati alle merci e alle persone non è più una bestemmia...**

Non contrapporrei un'ideologia a un'altra. Ma per me è giusto dire che anche la bontà assoluta dei mercati aperti è un atteggiamento ideologico. Sostenere che i mercati aperti siano sempre positivi è un assurdo. Per anni ci sono stati economisti (e politici di complemento) che hanno sostenuto la teoria che non esistevano più i cicli economici, che eravamo arrivati a un'epoca di crescita assoluta costante. Ma non è vero, come non

è vero che i sistemi aperti creino sempre vantaggi per tutti. Anche dove si sono raggiunti livelli di piena occupazione, come negli Stati Uniti, c'è stato un calo complessivo del monte salari.

**Insomma, questa globalizzazione non è stata un grande affare...**

Più che altro è stata una grande contraddizione. I mercati aperti hanno portato enormi vantaggi per chi ha molto capitale da investire, molti svantaggi per chi vive del proprio lavoro, che si è svalutato. Non mi straccerei le vesti per la "fine della globalizzazione" (che non mi pare alle porte), non sono arrivate le cavallette, ma bisogna finalmente ammettere che finora ci sono stati dei vincitori e dei vinti. E si è allargata la forbice fra il pensiero dominante in campo economico, le decisioni politiche e quello che stava succedendo alla gente. E questo va riequilibrato. Che l'apertura dei mercati non sia sempre e solo positiva non sono né il primo né il solo a dirlo. Ad esempio Piketty qualche anno fa ha detto cose molto intelligenti, che hanno avuto un impatto sul mondo accademico. Ma l'effetto sui governi è stato pari a zero.

**Insomma, ci aspetta un ritorno al protezionismo?**

Un ritorno ai dazi e all'autarchia? No, non lo ritengo possibile. Ma una riflessione ci vuole: un'economia di mercato che domanda e consuma capitale in modo bulimico, remunerandolo più che può, e anoressica rispetto alla forza lavoro, pagata sempre di meno, non funziona più. La risposta che stata data fino a oggi è stata quella di abbattere il costo dei beni di consumo e dei beni semidurevoli per compensare (in parte) la perdita di potere di acquisto dei salari: per 20 anni abbiamo avuto salari che non crescevano e prezzi tendenzialmente in contrazione. Per sostenere i consumi abbiamo visto un aumento del debito privato nei paesi anglosassoni e del debito pubblico nell'Europa continentale. Un'alterazione strutturale dell'economia di

mercato spesso sostenuta proprio da chi propugnava la libertà di mercato: si è arrivati a creare un sistema che diffonde povertà e non ricchezza. In altre parole, anche il capitalismo più estremo ha finito per sostenere, nei fatti, un'idea economica molto vicina a quella pronosticata da Lenin, dove il capitalismo rischia il suicidio.

**E Trump è la soluzione?**

Che Trump possa costituire un problema politico è evidente. E anche che per taluni possa rappresentare un'opportunità economica da sfruttare esaspera la contraddizione crescente tra libertà economica e libertà politica. D'altro canto non ci sono molti modelli possibili: Cina e Russia non sono economie di mercato, sono capitalismi di stato. Se andiamo verso quella direzione, torniamo alla Francia prerivoluzionaria del Seicento e del Settecento, dove una borghesia in ascesa c'era, ma era quella delle grandi manifatture autorizzate dal potere regio, dove la classe emergente cercava ancora di integrarsi con il ceto nobiliare, di nobilitarsi attraverso la concessione di "patenti" che le consentivano di essere associata al potere.

**E, quindi, lei cosa vorrebbe?**

Che si tornasse ad andare verso una società dove ha un reddito chi lavora, non chi ha una rendita di posizione. "Ho un reddito perché faccio", non "Ho un reddito perché sono". E per tornare a rendere conveniente il lavoro c'è un solo strumento economico, le tasse. Non altre tasse sulla classe media italiana, per carità. Ma sui grandi patrimoni e i monopoli tecnologici, che oggi sono quasi esenti. Di certo su quell'1% della popolazione che conta come il 99%. In generale, deve essere più conveniente lavorare che vivere di rendita. Ma non perché sono di sinistra, perché sono socialista o cattolico o liberale. Ma perché un sistema economico che favorisce solo così pochi non regge, non è destinato a durare. Non può che finire per sfociare in una rivoluzione o in una guerra. ■

**G.Med**

**GLOBALIZZAZIONE/3.** Effetto Trump: aspettative e timori delle aziende Usa

# Il *reshoring* non è una novità

**Dopo l'elezione di "The Donald", la Borsa non è crollata, anzi. Si è registrata un certa euforia assieme al rafforzamento del dollaro e all'ottimismo per i tagli annunciati alle tasse. A far paura sono il protezionismo e la stretta sull'immigrazione**

di **Alberto Magnani**

**O**ttimismo sulla leva fiscale per le imprese. Dubbi sulle chiusure protezionistiche. E una certezza in comune: il fenomeno del *reshoring*, il rimpatrio di stabilimenti produttivi delocalizzati all'estero, è già in atto da anni e non inizierà con l'insediamento di "The Donald" come 45esimo presidente degli Stati Uniti. Se si parla dell'effetto Trump sull'economia americana, aziende ed enti che operano negli Usa concordano sull'analisi: la *business community* degli States è prudente nel fare qualsiasi valutazione, anche se traspare una punta di positività per le manovre espansive annunciate – almeno in campagna – dal *tycoon* newyorchese. In fondo, basta dare un occhio alla parabola dei mercati dopo il voto di dicembre per capire che ogni pronostico rischia di essere azzardato. La sua elezione doveva accompagnarsi a un tonfo globale dei listini e alla fuga degli investitori dagli Stati Uniti, piazza a rischio dopo il successo del più "impresentabile" dei candidati alla presidenza. È successo il contrario: dopo qualche scossa di assestamento i mercati hanno dato il via a un rally alimentato dall'euforia dei settori che potrebbero beneficiare di più della "Trumpeconomy" (come industria, finanza, oil&gas), di pari passo al rafforzamento del dollaro e all'ottimismo per i tagli alle tasse annunciate dal neo-presidente nel paese che registra la corporate tax più elevata su scala Ocse (il 35%). Ora che l'entusiasmo è rientrato, però, si fanno già i conti con la realizzabilità dei programmi annunciati nel vivo di una delle più turbolenti campagne elettorali della storia degli Stati Uniti. A partire da quello che è,

probabilmente, uno dei dossier più caldi: il *reshoring*, esatto opposto dell'*offshoring* che ha permesso a una gamma vastissima di colossi Usa di spostare all'estero stabilimenti e domicili fiscali in cerca di tasse o costi più convenienti di quelli offerti dal mercato domestico.

## Un processo iniziato con Obama

Trump sembra voler tenere fede al proposito di riportare la grande produzione industriale negli Stati Uniti, a giudicare dalla minaccia di un dazio del 35% sulla merce importata dall'estero e ai richiami alle società con stabilimenti fuori dai confini nazionali. Una lista che va dalla



Maurizio Forte,  
direttore Ice  
di New York



Apple (l'hardware del suo iPhone è fabbricato in Asia) a casate automobilistiche come General Motors e la giapponese Toyota, di recente ripresa via Twitter per aver progettato un polo a Baja (Messico). Uno shock per le imprese insediate negli Usa? Non proprio. Venuto alla ribalta "grazie" alle polemiche del nuovo presidente, il ritorno a casa delle grandi aziende Usa è già in corso e deve parte della sua accelerazione proprio all'avversario indiretto di Trump: Barack Obama.

«In realtà questa tendenza è già iniziata da qualche anno. L'amministrazione Obama aveva lanciato nel 2011 Advanced manufacturing partnership (Amp), un'intesa tra mondo accademico e mondo industriale per potenziare investimenti interni e rinvigorire il comparto del manifatturiero in anni di crisi» spiega a "L'Impresa" **Maurizio Forte**, direttore dell'Ice di New York. Anche il piatto forte del *reshoring* non è una novità che entrerà in agenda con il governo repubblicano. Secondo i dati Reshoring Initiative, una società indipendente che spiega i «vantaggi di portare la nostra manifattura a casa», dal 2010 ad oggi il processo di *reshoring* ha generato (o meglio, ri-generato) un totale di 275mila posti di lavoro.

### Occupazione generata: dal break-even all'attivo

Fra i colossi interessati spiccano "centinaia di nomi", anche se i più noti sono facili da ricordare: Walmart, Ford, General Electric, Abb. A beneficiarne sono soprattutto gli Stati rimasti esclusi dalla grande corsa alla globalizzazione (e al digitale) che è scattata in metropoli cosmopolite come New York e San Francisco: dall'Ohio al Tennessee, dal Kansas allo stesso Kentucky che ha riaccolto uno stabilimento di Ge di ritorno dalla Cina. Secondo l'analisi della società, il bilancio tra posti di lavoro persi e attivati tra offshoring e *reshoring* è passato dal profondo rosso dei primi anni 2000 al "break-even" dei periodi più recenti. Ora Trump mira a passare in attivo: «La nuova amministrazione è molto orientata a spingere sulla produzione manifatturiera degli Usa, ci sono stati messaggi abbastanza chiari in questo senso – dice Forte –. L'obiettivo è di potenziare un segmento

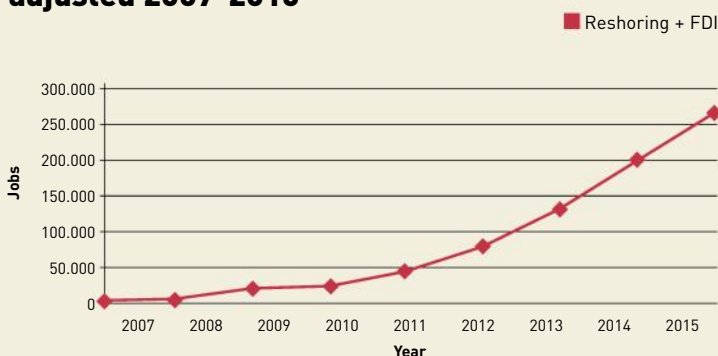
## Manufacturing Jobs/Year 2015: The Bleeding Has Stopped

	2000 – 2003 Annual average	2015	% Change
New Offshoring	~ 240,000*	60,000*	-75%
New Reshoring & FDI	12,000*	67,000**	+400%
Net Jobs Gained	~ -220,000	~ +0	N/A

\* Estimated \*\* Calculated – Reshoring Library through Dec 31, 2015

Fonte: Reshoring Initiative

## Reshored + FDI Manufacturing Jobs, cumulative adjusted 2007-2015



Fonte: Reshoring Initiative

che incide per appena il 19% sul Pil americano, mentre i servizi per l'80%. Con la conseguenza di creare posti di lavoro nel mercato domestico».

### Un gran colpo per il fisco americano

Anche ExportUsa, una società che aiuta le imprese a fare business negli Stati Uniti, non vede nel *reshoring* un fenomeno inedito per le aziende Usa. Semmai, il rientro di stabilimenti e capitali Usa potrebbe essere un "colpo d'ala" notevole per la popolarità di Trump e le casse dell'Internal Revenue Service, il fisco americano. I colossi Usa hanno depositato all'estero l'equivalente di oltre 2mila miliardi di dollari di profitti, "parcheeggiati" fuori dai confini per sottrarli alla tassazione dell'erario statunitense. Il rientro potrebbe farsi sentire sui conti nazionali, re-



Muriel Nussbaumer,  
ceo ExportUsa

“ Ho fatto migliaia di dichiarazioni, ma solo una mi ha cambiato la vita. ”

**PlusPlus24 Fisco,**  
la banca dati che cambia  
il tuo modo di lavorare.



**COMPLETO**

Tutta la ricchezza  
informativa del Gruppo 24 Ore  
e l'autorevolezza del quotidiano.

**AUTOREVOLE**

I grandi autori e gli esperti  
del Sole 24 Ore ti aiutano  
nelle decisioni.

**FACILE**

Il nuovo motore di ricerca  
innovativo per risposte semplici,  
efficaci e aggiornate.

**ESCLUSIVO**

Servizi e vantaggi esclusivi  
per il tuo lavoro e il tuo  
tempo libero.

PLUS PLUS

**24**

**Fisco**

TROVA QUELLO CHE CONTA DAVVERO.

PLUSPLUS24FISCO.COM

La banca dati  
utilizzata dalla  
Guardia  
di Finanza.