

# CIVILTÀ DEL LAVORO

Federazione Nazionale



Cavalieri del Lavoro

numero 4-5 - Ottobre 2015

## MATTARELLA:

Il lavoro da riconquistare la priorità

Al Quirinale consegnate le onorificenze  
ai 25 nuovi Cavalieri del Lavoro

### FOCUS

Cultura una ricchezza  
da valorizzare

### INCHIESTA

Una strategia  
per il made in italy



## SISTEMI MAPEI PER L'INDUSTRIA ALIMENTARE



**Mapei** interpreta il tema di **Expo 2015** "Feeding the Planet, Energy for life" mettendo a disposizione per **l'industria alimentare adesivi, sigillanti, pavimenti industriali e impermeabilizzanti certificati** a livello internazionale per essere utilizzati negli ambienti dove cibi e bevande vengono stoccati, lavorati, preparati, distribuiti e consumati.



[mapeifood.com](http://mapeifood.com)



/mapeispa

[www.mapei.it](http://www.mapei.it)  
**MAPEI**  
ADESIVI - SIGILLANTI - PRODOTTI CHIMICI PER L'EDILIZIA





Solo il bello del lavoro.

Il resto lasciatelo a Inaz. Ai suoi strumenti per la gestione delle risorse umane, l'amministrazione del personale, l'analisi dei costi HR. In tutti i campi: dalle aziende agricole alle multinazionali, dalla grande distribuzione agli enti pubblici. Per liberare l'energia delle persone, [www.inaz.it](http://www.inaz.it)

**INAZ**

Human Energy

A photograph of an industrial factory floor. The ceiling is high and features several large, rectangular, fluorescent light fixtures. The floor is polished and reflects the overhead lights. In the background, there are various pieces of industrial machinery and equipment.

IERI. SENZA SMART[4]

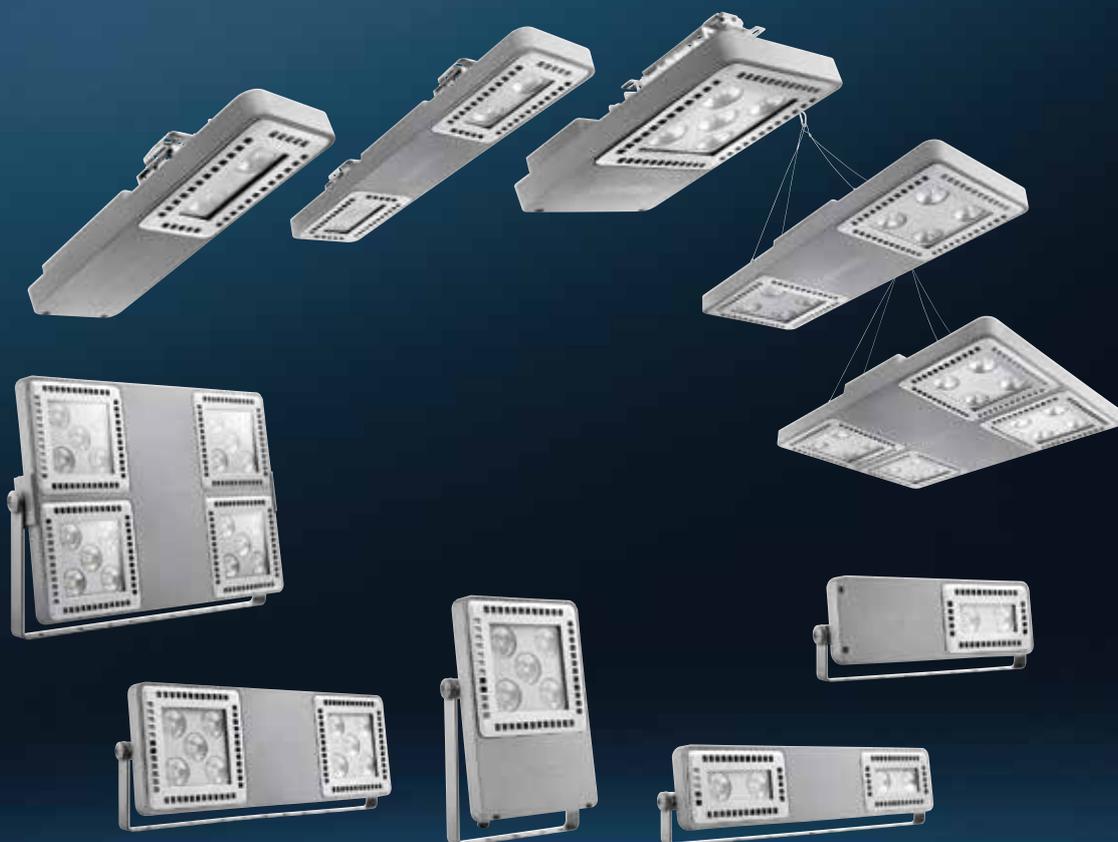
+ PIÙ COSTI  
- MENO LUCE

A photograph of the same industrial factory floor as the left image, but with modern smart lighting fixtures installed. The fixtures are smaller, more compact, and appear to be recessed into the ceiling. The overall lighting is brighter and more focused on the work area.

OGGI. CON SMART[4]

- MENO COSTI  
+ PIÙ LUCE

RISPARMIO DEL 65%  
PAYBACK IN 15 MESI



## SCEGLI **SMART[4]**, LA QUALITÀ DELLA LUCE CHE ABBATTE I CONSUMI.

Smart[4] è il rivoluzionario sistema a led per l'illuminazione industriale, totalmente green per applicazioni commerciali e industriali. Si caratterizza per essere poliedrico, razionale, sostenibile, estremamente leggero e versatile; da plafoniera/riflettore Smart[4] può, infatti, diventare proiettore e fornire prestazioni finalizzate ai differenti contesti, grazie anche alla Certificazione DIN 18032-3 che lo rende idoneo per applicazioni sportive. Smart[4] è stato concepito e sviluppato come sistema per rendere l'upgrade realmente sostenibile, per adeguare gli impianti d'illuminazione in modo facile, veloce ed economico. L'ampia gamma comprende anche versioni dimmerabili DALI e DALI Ready e versioni Emergenza.

CHIAMA IL NUMERO VERDE  
**800 90 10 15**  
E RICHIEDI UN **CHECK UP GRATUITO**  
DEL TUO IMPIANTO ILLUMINOTECNICO.

gewiss.com



**GEWISS**  
LIGHT UP THE FUTURE

LA COMPONENTE  
**UMANA**  
É LA NOSTRA  
**TECNOLOGIA**  
MIGLIORE.



Gli uomini e le donne di OMR pensano, progettano e realizzano, con tecnologie a ridotto impatto ambientale, componenti di motori e telai, per i principali costruttori di veicoli del mondo.

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

**OMR**  
AUTOMOTIVE



**Anno LX - n.4-5**

Civiltà del Lavoro

Periodico della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

**Direttore**

Cavaliere del Lavoro Antonio D'Amato

**Comitato Editoriale**

Presidente: Cavaliere del Lavoro Luigi Roth

Cavalieri del Lavoro: Aureliano Benedetti,  
Marco Borini, Vittorio Di Paola, Costanzo Jannotti Pecci,  
Umberto Klinger, Giuseppe Marra, Vittorio Tabacchi

Hanno collaborato a questo numero i Cavalieri del Lavoro:  
Domenico Bosatelli, Mario Boselli, Franco Manfredini, Anna Rossi Illy

**Direzione editoriale**

Franco Caramazza

**Responsabile edizione**

Carlo Quintino Sella

**Coordinamento editoriale**

S.I.P.I. SpA

Viale Pasteur, 6 - 00144 Roma  
Tel. 06-59.031 Fax 06-59.24.819

**Direttore esecutivo**

Giuseppe Magri

**Coordinamento redazionale**

Paola Centi

**Redazione**

Chiara Santarelli, Silvia Tartamella

**Progetto grafico e impaginazione**

Crea Identity srl

www.creaidentity.com

**Concessionaria Pubblicità**

S.I.P.I. SpA

Tel. 06-59.036.78 Fax 06-59.036.79  
l.saggese.sipi@confindustria.it

**Stampa**

Arti Grafiche Boccia SpA

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno

**Foto**

Agenzia Sintesi, Agf, Contrasto, Stefano Guidoni

Autorizzazione Tribunale di Roma

n. 4845 del 28-9-1955

Autorizzazione per il web Tribunale di Roma n. 294/2013

Direttore responsabile ai fini della legge della stampa

Franco Caramazza

Finito di stampare il 10 novembre 2015

civiltadellavoro@cavaliieridellavoro.it

EDITORIALE

9

**SCOMMESSA CRESCITA**

11

**ALLARGARE LO SGUARDO VERSO  
NUOVE CONNESSIONI**

di Luigi Roth

PRIMO  
PIANO

**LA PRIORITÀ È IL LAVORO**

Al Quirinale premiati i 25 nuovi Cavalieri del Lavoro



14

**AVANTI CON LE RIFORME**

di Antonio D'Amato

16

**VOGLIAMO UN'ITALIA MIGLIORE**

di Federica Guidi

18

**ONESTÀ E LEALTÀ, INDISPENSABILI  
PER FARE IMPRESA**

di Sergio Mattarella

22

**GLI ALFIERI DEL LAVORO 2015**



28

**IMPEGNATI PER LA CULTURA**

L'Assemblea Generale

della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

FOCUS

## UNA STRAORDINARIA RICCHEZZA DA VALORIZZARE



32

### TORNARE A **INVESTIRE** NELLA **CULTURA**

Intervista a Dario Franceschini di Silvia Tartamella

36

### **INVESTIMENTO** NECESSARIO PER LO **SVILUPPO**

A Firenze il workshop "La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale: attori e modelli"

INCHIESTA



## UNA STRATEGIA PER L'AFFERMAZIONE DEL MADE IN ITALY

48

### **EXPORT** IN CRESCITA **BOOM** IN USA, **CRISI** IN RUSSIA

Intervista a Riccardo Monti di Paolo Mazzanti

52

### NON SOLO **RISCHI** MA ANCHE **OPPORTUNITÀ**

A colloquio con Giovanni Castellaneta

56

### UN **PARTNER** PER AFFRONTARE I **MERCATI**

Intervista a Andrea Novelli

58

## L'ECCELLENZA ABITA QUI

di Mario Boselli

62

## "MADE IN", UNA **REGOLA** NECESSARIA

di Franco Manfredini

64

## UNO "STILE DI VITA" SINONIMO DI **ELEGANZA**

di Anna Rossi Illy

66

## EXPO, **VETRINA** DELL'**ORGOGGIO** ITALIANO

Intervista a Giuseppe Sala



68

## LA **SFIDA** È **VINTA**

A colloquio con Luigi Scordamaglia

70

## LUCE E **LUSTRO** PER IL **SISTEMA PAESE**

di Domenico Bosatelli

INTERVENTO



73

## **GOVERNANCE** E PREVENZIONE DELLA **CORRUZIONE**: DAL **PUBBLICO** AL **PRIVATO**

(ARTT. 7 E 18 DELLA LEGGE 124/2015)

La conversazione al Collegio Universitario Lamaro Pozzani sul tema dell'illegalità di Giovanni Maria Flick

CORNELIANI.COM



CORNELIANI

*Corneliani*



La Petite  
Andrea Quaglio, Manuela Simonelli

# SCOMMESSA CRESCITA

**UNA SCOMMESSA** sulla crescita necessaria per avviare la riduzione del debito pubblico. Si può definire così la legge di stabilità varata dal Governo, ora all'esame del Parlamento e della Commissione europea. Al di là dell'enfasi governativa su una legge che "riduce le tasse" per la prima volta da molti anni, al di là delle critiche delle opposizioni sul deficit che sale rispetto alle previsioni o sui "tagli" alla sanità, è questa la vera cifra della manovra di politica economica varata da Renzi e Padoan.

Ci sono certamente misure criticabili, dall'abolizione di Imu e Tasi su tutte le prime case (sarebbe stato meglio ridurre di più le tasse sulle imprese e sul lavoro) all'aumento del contante da mille a tremila euro, che rischia di favorire evasione e riciclaggio. Ma, vista nel suo complesso, la legge di stabilità è il massimo sforzo possibile per dare una spinta alla crescita nonostante il rallentamento delle economie emergenti e raggiungere nel 2016 un aumento del Pil che consenta di avviare dopo otto anni un percorso di riduzione strutturale del debito pubblico, che nel 2015 è ancora al record del 134% del Pil.

È questo il vero obiettivo strategico che ci consentirà di uscire definitivamente dalla crisi e di allontanare il rischio di nuove emergenze finanziarie nei prossimi anni, quando i tassi d'interesse mondiali probabilmente riprenderanno a crescere. Per questo il vero obiettivo del Governo – archiviata per quest'anno una crescita dell'0,9-1% – è raggiungere l'anno prossimo almeno l'aumento del Pil dell'1,6% previsto dal Def, più elevato rispetto alle previsioni dei centri economici italiani e stranieri che lo fissano all'1,4%. Si dirà che la differenza è solo di un paio di decimali di punto, che però possono essere sufficienti per dare il segno della riduzione o meno del debito: che è quello che conta.

Per arrivare all'obiettivo la manovra del Governo utilizza tutti gli strumenti disponibili: l'intero margine di flessibilità concesso dall'Ue per le riforme, gli investimenti e persino i costi sostenuti per l'emergenza migranti, margine che ha comportato un aumento del deficit 2016 dalla

previsione dell'1,4% al 2,3-2,4%. Poi il Governo ha spinto al massimo per dare fiducia ai cittadini e spingerli a consumare di più: da qui l'abolizione delle tasse sulla prima casa, l'aumento del contante, il piano contro la povertà per 600 milioni, la proroga del bonus per le ristrutturazioni energetiche ed edilizie e soprattutto il rinvio al 2017 delle clausole di salvaguardia, cioè l'aumento di Iva e accise per ben 17 miliardi.

Infine, il Governo ha introdotto i superammortamenti al 140% per sollecitare gli investimenti delle imprese e ha prorogato il bonus per le assunzioni, sia pure in misura minore rispetto al 2015. Anche la riduzione della spending review da 10 a 5-6 miliardi ha l'obiettivo di spingere la crescita 2016, visto che le riduzioni di spesa, per quanto sacrosante, hanno sul breve periodo un inevitabile effetto recessivo.

Basterà tutto ciò? Basterà se la manovra riuscirà a innescare un effetto positivo sull'intera società: i consumatori dovranno ricominciare a consumare con più serenità, scongelando una parte di quei 350 miliardi di risparmi accumulati negli anni della crisi; le imprese dovranno investire ed esportare con più coraggio; la Pubblica amministrazione dovrà accettare senza resistenze le prossime riforme della legge Madia per aumentare efficienza e produttività. Insomma, tutti dovremo impegnarci al massimo delle nostre possibilità per avviare una nuova fase espansiva, riorganizzando lo Stato e la spesa pubblica e valorizzando al massimo il nostro patrimonio manifatturiero, ambientale e culturale, come abbiamo saputo fare con Expo 2015. I Cavalieri del Lavoro sono pronti a raccogliere questa sfida, come hanno ribadito al Quirinale al Presidente Mattarella nella cerimonia di consegna delle insegne ai 25 nuovi Cavalieri, testimoni del saper fare e del coraggio del sistema produttivo nazionale. È questo il senso dell'iniziativa avviata dalla nostra Federazione sulla valorizzazione del patrimonio artistico-ambientale, con un maggiore impegno delle imprese e degli imprenditori sia come sponsor, sia come gestori di beni e progetti culturali. ●

*La natura non fa nulla di inutile*

— ARISTOTELE —



BRUNELLO CUCINELLI

# ALLARGARE LO SGUARDO VERSO NUOVE CONNESSIONI

Luigi Roth

**PRENDO IN PRESTITO** le recenti parole del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella pubblicate su “Il Sole24 Ore” il 25 ottobre per introdurre nuovamente un tema che ritengo molto rilevante per il mondo dei Cavalieri del Lavoro, soprattutto perché rilevante per il Paese e il suo sviluppo futuro: il tema delle reti, delle connessioni. L’innovazione è oggi così diversa nella sua sostanza, rispetto ad alcuni anni fa, da aver modificato completa-

mente l’idea di creazione e trasmissione della conoscenza: dalla produzione del sapere in luoghi istituzionalizzati, particolarmente per quanto riguarda il sapere scientifico, siamo passati alla possibilità per ciascuno di noi di innovare, grazie alla grande quantità di informazioni accessibili, tecnologie a basso costo e

di grande potenza, nuovi mezzi di produzione, che delinano i contorni di un “capitalismo 4.0”, o nuovo capitalismo, ancora difficile da comprendere appieno e certamente da circoscrivere.

La tecnologia, però, da sola non sarebbe stata sufficiente a innovare il capitalismo, così come non lo sarebbe stata l’invenzione di nuovi mezzi di produzione, se essi non fossero stati collegati e collegabili in rete, arricchiti dal patrimonio della conoscenza condivisa e da piattaforme di ricerca aperte e collaborative. Questa bellissima epoca che

stiamo attraversando, di cambiamenti radicali ed entusiasmanti, è in realtà un’epoca al tempo stesso terribilissima per le sfide che propone e per la loro velocità, dalle quali si ricava la sensazione radicale di dover scegliere se essere dentro o fuori, senza mezze misure.

Le parole del Presidente Mattarella trasmettono questa sensazione di urgenza, ma anche – credo – obbligano noi Cavalieri del Lavoro a riflettere sul nostro modo di pro-

porci, come membri di un’importante istituzione, e sul nostro impatto reale e potenziale nei confronti della società. Come siamo veramente e come veniamo percepiti all’esterno?

Quali progetti potremmo intraprendere mettendo insieme anche solo alcune delle nostre forze, il nostro sapere e saper fare

conquistato in anni o in generazioni? Quale rete solidale, filantropica, innovativa potremmo mettere in campo, partendo da tutte le iniziative a impatto sociale che già sono attive nella nostra rete, agendo non individualmente ma come collettivo? “

La sfida della società globale può essere affrontata soltanto allargando lo sguardo e cogliendo le nuove connessioni”. Ripeto ancora una volta l’esortazione del nostro Presidente. Un’esortazione che, sono sicuro, ci riguarda molto da vicino. ●

**“L’ECONOMIA È PIÙ FORTE QUANDO  
HA ALLE SPALLE UNA RETE ROBUSTA  
DI SOLIDARIETÀ, UN SISTEMA DI IMPRESE  
COSCIENTI DELLA PROPRIA FUNZIONE SOCIALE,  
UN RETROTERRA DI LEGALITÀ, CONOSCENZE  
DIFFUSE, PASSIONI CIVILI. LA SFIDA DELLA  
SOCIETÀ GLOBALE PUÒ ESSERE AFFRONTATA  
SOLTANTO ALLARGANDO LO SGUARDO  
E COGLIENDO LE NUOVE CONNESSIONI”.**

*“La speranza di Milano, capitale europea e motore dell’Italia” di Sergio Mattarella*

Al Quirinale i nuovi 25 Cavalieri del Lavoro, ricevono le onorificenze

# LA PRIORITÀ È IL LAVORO





## PRIMO PIANO

**NELL'ITALIA CHE RIPARTE** c'è qualcosa da tenere saldo perché "regge l'integrità della persona, l'uguaglianza nei diritti, il futuro di libertà dei nostri giovani". È il lavoro, al quale il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella riserva uno spazio importante nel suo primo discorso per la cerimonia di consegna delle onorificenze ai 25 Cavalieri del Lavoro tenutasi il 22 ottobre scorso al Quirinale.

Per Mattarella "il lavoro da riconquistare è la priorità, a partire dal lavoro femminile e da quello per i giovani". Le imprese sono protagoniste di questo processo, chiamate a dare un esempio che "può e deve essere di stimolo per tutti".

Il Capo dello Stato richiama esplicitamente i valori di onestà, trasparenza, lealtà e responsabilità sociale, apparsi in bilico in recenti fatti di cronaca. Legalità e lotta alla corruzione diventano, dunque, per Mattarella "condizioni irrinunciabili per la nuova crescita italiana".

Federica Guidi, ministro dello Sviluppo economico, condivide ed esalta la componente etica dell'impresa e nel rivolgersi ai nuovi Cavalieri del Lavoro ne elogia la determinazione, il coraggio e, non ultima, la capacità di sapersi circondare delle persone giuste. "Se oggi siete in questa sala - afferma - è anche grazie a chi lavora per voi. Il vostro premio è anche il loro". Il ministro ribadisce l'impegno del Governo ad essere vicino alle imprese e auspica che i risultati raggiunti oggi possano essere premessa di traguardi altrettanto importanti nel futuro.

C'è un clima di maggior fiducia. Ma si avverte anche l'urgenza, forse una lezione imparata dalla crisi, di fare in modo che la ripresa non acuisca le differenze economiche e sociali, ma al contrario le assottigli. "Sviluppo economico ed equità sociale non sono in contrapposizione - afferma Antonio D'Amato, presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro - ma sono indissolubilmente legati fra loro. Senza sviluppo economico non si possono creare le risorse necessarie per rendere il nostro Paese più equo, più coeso, più giusto e più solidale". ● (s.t.)

# AVANTI CON LE RIFORME

Antonio D'Amato, Presidente Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro

**SIGNOR PRESIDENTE**, Autorità, Signore e Signori, cari colleghi, oggi in questa solenne cerimonia viene conferita la più ambita delle onorificenze, il Cavalierato del Lavoro, a 25 donne e uomini che, con la loro vita di lavoro e di impresa, hanno contribuito alla crescita non solo economica, ma anche sociale e civile del Paese. Essi sono i primi testimoni di un percorso di successo realizzato insieme ai propri lavoratori e alle comunità nelle quali continuano a operare.

Noi, Cavalieri del Lavoro, non viviamo questo momento come un punto di arrivo, come un premio alla nostra carriera di imprenditori, quanto piuttosto come la riaffermazione, nella coscienza e nell'opinione pubblica del Paese, del ruolo centrale dell'impresa e del lavoro quali motori della crescita economica e del benessere collettivo.

Sviluppo economico ed equità sociale non sono in contrapposizione, ma sono indissolubilmente legati fra loro. Senza sviluppo economico non si possono creare le risorse necessarie per rendere il nostro Paese più equo, più coeso, più giusto e più solidale. Al tempo stesso, senza equità non possono sussistere quelle condizioni di contesto e di pace sociale indispensabili perché ci sia libera impresa in libero Paese. Tutto ciò si può realizzare solo con buoni imprenditori capaci di fare buona impresa. Ed è questo, per ciascuno di noi, il significato più vero e più profondo dell'onorificenza di cui siamo insigniti.

In questa stessa cerimonia vengono da Lei anche premiati gli Alfieri del Lavoro, i migliori 25 studenti italiani che hanno dimo-

strato nell'intero corso della loro vita scolastica impegno, serietà e profitto.

È emblematico che Cavalieri e Alfieri vengano insigniti nella stessa occasione.

È un messaggio positivo quello che viene dato in questo momento al Paese. Il lavoro, il merito e la responsabilità, non solo nella dimensione dell'economia ma anche in quella sociale e civile, rappresentano valori fondanti della nostra Repubblica. Oggi possiamo finalmente guardare al presente e al futuro prossimo con un sentimento di fiducia maggiore rispetto a quanto non sia accaduto negli ultimi anni.

Cominciamo a intravedere una prospettiva, sia pure ancora timida, di crescita della ricchezza nazionale e di una ripresa dell'occupazione e delle attività produttive. Dobbiamo saper cogliere l'inversione di tendenza del quadro macroeconomico e rendere ancora più incisivo il processo di riforme necessario per restituire al Paese quella capacità di competere che abbiamo perso ormai da troppi anni.

Dobbiamo recuperare e incrementare la produttività del sistema industriale e l'efficienza dell'apparato pubblico. Dobbiamo colmare i ritardi che ancora segnano in modo vistoso ampie aree della nazione, ritardi che frenano una possibilità piena di sviluppo economico e civile. Dobbiamo avere il coraggio del cambiamento, la determinazione di superare i veti consociativi e la forza di rompere i blocchi corporativi che hanno fortemente frenato la modernizzazione del Paese.

L'agenda delle riforme da fare è stata più volte scrit-





ta, ma resta ancora in gran parte incompiuta: dalla giustizia al fisco, dalla Pubblica amministrazione alla scuola e al sistema formativo, dal governo del patrimonio ambientale e culturale all'assetto istituzionale.

Nei tempi più recenti si è data un'accelerazione positiva al processo riformista, ma dobbiamo continuare ad agire con energia e coraggio nelle scelte così da consentire al sistema produttivo italiano e al Paese tutto di poter agganciare stabilmente la ripresa. Non possiamo permetterci di procedere con un passo ordinario. È necessario avanzare più velocemente degli altri per colmare i ritardi accumulati nei decenni precedenti. Se non facciamo tutto questo presto e bene, le distanze si accresceranno ulteriormente diventando incolmabili. Noi imprenditori non ci siamo mai fatti condizionare da quel clima di paralizzante sfiducia che ha caratterizzato negli ultimi anni larga parte dell'opinione pubblica del nostro Paese. Tanto meno ci siamo rassegnati a credere che l'Italia fosse destinata a un declino inesorabile.

Siamo consapevoli, con sano realismo, delle tante e importanti debolezze competitive e delle crescenti fragilità del tessuto sociale. Ma siamo ancor più convinti che sia davvero possibile svoltare e aprire prospettive concrete per chi crede nell'Italia e voglia investire, vivere e lavorare qui. I ritardi da colmare sono tanti e noti. Ma ancora di più sono le nostre potenzialità. Basta vedere quanto velocemente sia aumentato il livello di consenso e di fiducia di cui go-

## DOBBIAMO SUPERARE I VETI CONSOCIATIVI E AVERE LA FORZA DI ROMPERE I BLOCCHI CORPORATIVI CHE HANNO FRENATO LA MODERNIZZAZIONE DEL PAESE

diamo oggi a livello internazionale per il solo fatto che si sia finalmente avviato un processo di riforme. Questo significa che dobbiamo saper essere all'altezza delle nuove aspettative ma, soprattutto, all'altezza delle nostre potenzialità.

Signor Presidente, il nostro è un grande Paese, invidiato e ammirato nel mondo per la sua storia, le sue tradizioni, la sua cultura. L'eredità che abbiamo ricevuta dai nostri padri rappresenta una grande responsabilità ed è, al tempo stesso, una straordinaria ricchezza innanzitutto di cultura e di valori con i quali costruire un presente e un futuro in grado di dare ai nostri figli speranza e opportunità. È solo riaffermando il senso, la dignità e il ruolo dell'Italia che possiamo contribuire in misura fondamentale al rafforzamento di quell'Europa che deve essere politicamente più coesa, istituzionalmente più unita ed economicamente più forte. Di questa Europa oggi il mondo ha sempre più bisogno. E non solo più per garantire sviluppo e benessere, ma soprattutto per rendere possibile la difesa dei valori irrinunciabili di pace, democrazia e libertà.

Il nostro è un grande Paese, ma dobbiamo essere noi i primi a esserne consapevoli, a ricordarlo e a saperci comportare come suoi degni figli. Questo è il messaggio che portiamo tutti i giorni insieme ai nostri collaboratori, con le nostre imprese, nel nostro lavoro quotidiano, orgogliosi di essere italiani e impegnati a fare fino in fondo, tutti, il nostro dovere. ●

# VOGLIAMO UN'ITALIA MIGLIORE

Federica Guidi, Ministro dello Sviluppo economico

**SIGNOR PRESIDENTE** della Repubblica, cari Cavalieri, illustri ospiti, sono molto lieta di prendere parte a questa cerimonia così significativa in cui viene ricordata la centralità del ruolo del lavoro. La giornata di oggi muove da una consapevolezza: non può esserci lavoro produttivo al di fuori dell'impresa. Questo nesso ci deve rimanere sempre davanti agli occhi: anche per questo, credo, un appuntamento come quello odierno ha una rilevanza che va al di là dei meriti specifici che vengono pubblicamente riconosciuti. La cerimonia di oggi, insomma, non è un rituale. È un'occasione preziosa da non lasciar cadere nel vuoto.

Vorrei salutare in modo particolare il Presidente Mattarella che ci ospita nella splendida cornice del Quirinale: Lei, Presidente, rappresenta non solo la più alta carica dello Stato, ma tutta l'Italia che guarda con fiducia a questo evento. L'Italia che crede sia giusto dare pieno riconoscimento al merito di chi ce l'ha messa tutta e ce l'ha fatta. Oggi passa questo messaggio: la meritocrazia non è un'utopia. Cari Cavalieri, qui non viene premiato solamente il vostro grande personale risultato, ma l'insieme delle scelte che vi hanno consentito di arrivare a questo significativo traguardo: siete donne e uomini, rappresentate moltissime aree del nostro Paese, lavorate nei settori più diversi. Tutto a riprova del fatto che nel nostro Paese esiste un "genius loci" trasversale in grado di generare successo in Italia e all'estero.

Voglio allora ringraziare anche la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro, e in particolare il suo presidente Antonio D'Amato, che ci permette di ricordare il lavoro nell'accezione più alta, ossia come valore etico essenziale alla base dello sviluppo non solo imprenditoriale, ma dell'intero Paese.

In questo salone viene celebrata la realizzazione di un sogno ambizioso che dà speranza a tutti: l'impegno e la



volontà non sono valori obsoleti, ma rimangono i pilastri indispensabili per arrivare ad alti obiettivi. Obiettivi che non sono impossibili, ma possono essere concretamente raggiunti: voi, qui, oggi lo dimostrate con le vostre storie personali.

Dopo il disfattismo che per troppo tempo si è diffuso e ci ha accompagnato, abbiamo bisogno di segnali forti e positivi che ci aiutino a superare la diffidenza verso il futuro, soprattutto adesso che la ripresa non è più un lieto annuncio, ma una realtà in atto.

I dati descrivono un Paese profondamente diverso rispetto solamente a un anno fa, quando ero qui per la medesima occasione: c'è stato un lavoro congiunto per conseguire mete comuni, talvolta difficili, ma raggiungibili.

Molte misure introdotte dal Governo cominciano a dare

frutti significativi. Le nuove tendenze macroeconomiche lo confermano e anche le classifiche internazionali iniziano a riconoscerne gli effetti: in un solo anno abbiamo risalito sei posizioni nel ranking che misura la competitività a livello globale.

Se l'Italia ha rialzato la testa è certo anche grazie a un clima macroeconomico tendenzialmente più favorevole. Ma è soprattutto perché noi italiani, la nostra tenacia, il nostro sforzo nel risolvere i problemi – anche attraverso quel particolare lavoro che è fare le riforme – siamo il fondamento del nostro futuro.

Vogliamo continuare su questo sentiero per sostenere il Paese in una fase di ripresa, avviata anche per merito di tante persone che non si sono arrese di fronte alla difficoltà. Oggi è la vostra festa, ma non perdo l'occasione per esprimere sentimenti di gratitudine per tutto il mondo imprenditoriale che ha avuto il coraggio di resistere e andare avanti.

Se voi siete stati nominati Cavalieri è perché avete fatto più di quanto vi fosse richiesto: i grandi risultati si possono conseguire solo a piccoli passi e con grande sforzo. Ognuno di voi ha portato a compimento una vera e propria impresa individuale che ha generato successi, non solo personali: ricchezza, benessere e anche nuovo lavoro sono infatti a beneficio di tutti.

È qui che risiede la dimensione etica dell'impresa. L'imprenditore non è solo un individuo che investe e guadagna: è una persona che rischia e che, rischiando del suo, produce benefici sociali. Genera occupazione, reddito, innovazione e contribuisce a migliorare la società attorno a lui e oltre.

A un buon imprenditore non bastano buone idee, perché la scelta delle persone di cui circondarsi è forse quella cruciale. Il lavoro dei collaboratori rimane il fattore produttivo più prezioso che fa spesso la differenza.

Permettetemi di dire che, se oggi siete in questa sala, è anche grazie a chi lavora per voi. Il vostro premio è anche il loro. Il Cavalierato che vi viene conferito riflette in modo fedele la vostra capacità di scegliere persone capaci di cui circondarvi.

A ben pensarci, intelligenza, flessibilità, creatività e coraggio sono l'unico modo di fare impresa in modo duraturo e in questo l'essere umano, col suo capitale di competenze e ingegno, resta la risorsa ultima e fondamentale. È una bella notizia: significa che continueremo a celebrare questa ricorrenza perché la differenza sarà fatta sempre ed esclusivamente da chi riuscirà, come avete fatto voi, a



## LE MISURE INTRODOTTE DAL GOVERNO COMINCIANO A DARE FRUTTI SIGNIFICATIVI. ANCHE LE CLASSIFICHE INTERNAZIONALI INIZIANO A RICONOSCERNE GLI EFFETTI

prendere l'onda e cavalcarla piuttosto che venirne travolto. Voi rappresentate un modo di fare impresa non solo intelligente, ma evoluto perché sensibile ed elastico al cambiamento: avete attraversato la crisi e non avete ceduto, cercando di trarre forza dalle energie residuali, come a fine gara.

Vi assicuro che il Governo ha cercato in ogni momento di essere vicino al mondo delle imprese e ha promosso misure in grado di stimolare quella vivacità tutta italiana che non solo non va dispersa, ma va sostenuta in modo concreto. Ci siamo impegnati a creare un contesto favorevole agli investimenti privati, attraverso un mix di misure che vanno dal sostegno diretto al maggiore accesso al credito. Vogliamo un'Italia migliore, un'Italia di valore, in cui sia data a tutti la possibilità di avviare progetti visionari che permetteranno ai Cavalieri del Lavoro di domani di approfittare delle opportunità che voi avete saputo creare oggi. Si dice "beato quel mondo che non ha bisogno di eroi". Lo credo anch'io: ma tutti abbiamo bisogno di esempi. Oggi abbiamo la fortuna di averne molti assieme a noi. ●

# ONESTÀ E LEALTÀ, INDISPENSABILI PER FARE IMPRESA

Sergio Mattarella, Presidente della Repubblica

**UN SALUTO** al presidente del Senato, al presidente della Corte Costituzionale, al rappresentante della Camera dei Deputati, ai ministri presenti e a tutte le autorità. Un benvenuto molto cordiale a tutti, particolarmente ai nuovi Cavalieri del Lavoro, a coloro che hanno percorso venticinque anni in questo stato e agli Alfieri del Lavoro che oggi vengono premiati per il loro rendimento scolastico.

Sono lieto di continuare la tradizione di questa importante cerimonia, trovandomi davanti a una platea con tante eccellenze: manager e imprenditori che fanno da traino alla nostra economia e rappresentano la qualità italiana nel mondo; giovani diplomati di grande talento, che, dopo aver concluso il ciclo di studi col massimo dei voti, si misurano ora con le discipline universitarie e si preparano a costruire il futuro, il loro futuro e, insieme a tutti i giovani, quello del Paese.

Conferisce un forte significato a questa giornata riunire insieme, gli uni accanto agli altri, i nuovi Cavalieri del Lavoro e i giovani Alfieri del Lavoro, selezionati per il merito. È decisivo per l'avvenire del nostro Paese promuovere questo patrimonio di capacità umane che lega insieme le generazioni. L'Italia può avanzare, può esprimere ancor meglio le proprie qualità, può superare le debolezze, ma serve il contributo di tutti. L'unità del Paese non è soltanto un dovere: è ragione di

forza e di sviluppo. Unità tra le generazioni, vicinanza tra il mondo del lavoro e la scuola: sono obiettivi a cui non si deve rinunciare.

Dopo una lunga crisi in questi mesi abbiamo registrato dati incoraggianti di ripresa. Anche le principali istituzioni finanziarie internazionali hanno colto questi nostri segnali di maggior

fiducia, che tocca ora a noi consolidare e rafforzare. È una sfida per chi fa impresa: abbiamo bisogno di imprenditori che mettano in campo nuovi progetti, sappiano scrutare un orizzonte più ampio, sappiano investire. La ripresa rappresenta una sfida per tutte le istituzioni e per l'intera società, che continuerà ovviamente a esprimere, come è bene che sia, opinioni e interessi diversi, ma ha bisogno per la sua stessa coesione che tornino a crescere le eccellenze e che vengano colte le potenzialità dell'Italia. La crisi ha prodotto ferite sociali, ha allargato la forbice delle diseguaglianze,

soprattutto ha bruciato posti di lavoro.

Produrre ricchezza per il Paese significa saper produrre lavoro. Il lavoro è il fondamento della Repubblica. Lo è ancora come settanta anni fa, quando i costituenti scrissero l'articolo 1 della nostra Costituzione. Non è soltanto il primo dei precetti della nostra Carta. È elemento fondamentale che regge l'integrità della persona, l'uguaglianza nei diritti, il futuro di libertà dei nostri giovani.



Certo, il lavoro è cambiato e cambierà ancora. Non dobbiamo avere paura dell'innovazione, anzi dobbiamo esserne artefici. Ma il lavoro resta il mastice di un corpo sociale, è il frutto, e insieme, il motore delle molteplici intelligenze, creatività, professionalità, che imprenditori e lavoratori, istituzioni e servizi, scuola e corpi intermedi sono capaci di esprimere. Non ci rassegniamo al lavoro che manca. Il lavoro da riconquistare è la priorità, a partire dal lavoro femminile e da quello per i giovani.

Il ministro Guidi e il presidente D'Amato hanno sottolineato il valore sociale e la dimensione etica dell'impresa, consapevole del ruolo che può svolgere e del contributo che può dare alla comunità in cui è radicata.

Sono certo che quanti oggi ricevono questi importanti riconoscimenti, per i meriti conseguiti, avvertono, più che mai, l'urgenza di scommettere sul futuro del nostro Paese. Molto dobbiamo fare per essere all'altezza delle nostre ambizioni. C'è tanto bisogno di Italia nel mondo. Lo abbiamo avvertito anche all'Expo, che costituisce una prova tangibile di cosa siamo capaci quando giochiamo con spirito di squadra. La qualità, il gusto italiano, il made in Italy

sono frutto di una straordinaria combinazione tra impresa e lavoro, tra natura e società, tra storia e cultura. Le imprese italiane hanno buon vento alle loro spalle: dobbiamo fare in modo che migliorino le condizioni – sul piano amministrativo, fiscale, ordinamentale – perché possano esprimersi in modo virtuoso.

Le imprese – spesso più piccole rispetto alle concorrenti di altri paesi – devono a loro volta favorire la crescita dimensionale e potenziare le capacità di ricerca e di innovazione, costruendo sinergie e collaborazioni stabili con le università e i centri di ricerca. Il vostro esempio può e deve essere di stimolo per tutti.

Sono essenziali sempre, ancora di più per fare impresa, i valori di onestà, trasparenza, lealtà, responsabilità sociale. È doveroso rispettarli e, inoltre, se non si tiene alta la reputazione e la credibilità, si perde la fiducia dei consumatori e della collettività. Esempi recenti di dimensione mondiale ce lo rammentano.

**BISOGNA FAR RIPARTIRE  
L'OCCUPAZIONE E GLI INVESTIMENTI.  
IL CONTRIBUTO DELLA SOCIETÀ  
CIVILE È DECISIVO, A PARTIRE  
DALLE AZIONI POSITIVE  
PER L'AFFERMAZIONE DELLA LEGALITÀ**

Le difficoltà poste sul nostro cammino rendono sempre più evidente che nessun paese europeo può risolvere da solo i problemi posti dalle crisi economiche, così come quelli delle minacce del»





## È QUANDO TI SENTI PICCOLO CHE SAI DI ESSERE DIVENTATO GRANDE.

A volte gli uomini riescono a creare qualcosa più grande di loro. Qualcosa che prima non c'era. È questo che noi intendiamo per innovazione ed è in questo che noi crediamo.

Una visione che ci ha fatto investire nel cambiamento tecnologico sempre e solo con l'obiettivo di migliorare il valore di ogni nostra singola produzione.

È questo pensiero che ci ha fatto acquistare per primi in Italia impianti come la rotativa Heidelberg M600 B24. O che oggi, per primi in Europa, ci ha fatto introdurre 2 rotative da 32 pagine Roto-Offset Komori, 64 pagine-versione duplex, così da poter soddisfare ancora più puntualmente ogni necessità di stampa di bassa, media e alta tiratura.

Se crediamo nell'importanza dell'innovazione, infatti, è perché pensiamo che non ci siano piccole cose di poca importanza.

L'etichetta di una lattina di pomodori pelati, quella di un cibo per gatti o quella di un'acqua minerale, un catalogo o un quotidiano, un magazine o un volantino con le offerte della settimana del supermercato, tutto va pensato in grande.

È come conseguenza di questa visione che i nostri prodotti sono arrivati in 10 paesi nel mondo, che il livello di fidelizzazione dei nostri clienti è al 90% o che il nostro fatturato si è triplicato.

Perché la grandezza è qualcosa che si crea guardando verso l'alto. Mai dall'alto in basso.

# AGB

**B**  
artigraficheBocciaspa

A DIFFERENT IMPRINTING.



CONTACT:

Via Tiberio Claudio Felice, 7 - 84131 Salerno (ITALY)

Tel. +39 089 303311 - Fax +39 089 771017

[www.artigraficheboccia.com](http://www.artigraficheboccia.com) - [info@artigraficheboccia.com](mailto:info@artigraficheboccia.com)

ARTI GRAFICHE BOCCIA - SALERNO | ROMA | MILANO | PARIS | LONDON | LAUSANNE



terrorismo internazionale e dagli inediti, epocali flussi migratori. Lo sanno bene gli imprenditori, a confronto con uno scenario sempre più concorrenziale su scala globale, che richiede il sostegno di istituzioni, regole e scelte politiche a livello continentale. La mancanza di unità nelle politiche dell'Unione europea riduce il suo peso e il suo potenziale. Non c'è alternativa all'integrazione europea: va rafforzata la governance

dell'area euro, dotandola di strumenti comunitari e parlamentari, non soltanto intergovernativi. Ma, oltre che nella dimensione finanziaria e nelle politiche di bilancio, c'è bisogno di più Europa anche in campo sociale e del lavoro. Occorre affermare pienamente un principio di solidarietà e di maggiore condivisione dei rischi, a livello europeo come anche all'interno del nostro Paese.

È nostro compito costruire una nuova alleanza tra maggiore capacità competitiva delle imprese e creazione di nuovo lavoro, tra sviluppo sostenibile e coesione sociale, tra redditività degli investimenti e lotta alle povertà. Per l'Italia è essenziale ricomporre il divario tra Nord e

## NON C'È ALTERNATIVA ALL'INTEGRAZIONE EUROPEA. MA OLTRE CHE NELLA DIMENSIONE FINANZIARIA E NELLE POLITICHE DI BILANCIO, C'È BISOGNO DI PIÙ EUROPA ANCHE IN CAMPO SOCIALE E DEL LAVORO

Sud. Il Paese non avrà vero sviluppo senza il Mezzogiorno. Bisogna porre in connessione indirizzi politici, azione amministrativa e slancio imprenditoriale per far ripartire l'occupazione e gli investimenti, soprattutto nel campo delle infrastrutture, fisiche, immateriali e sociali. Il contributo della società civile, di cui ciascuno di noi è parte come cittadino, è decisivo: a partire dalle azioni positive per l'affermazione della le-

galità. Legalità e lotta alla corruzione sono condizioni irrinunciabili per la nuova crescita italiana.

L'augurio che rivolgo a voi e alle vostre famiglie è lo stesso che rivolgo al nostro Paese. Si sta aprendo una nuova stagione. Dobbiamo affrontarla con un di più di consapevolezza delle nostre risorse e anche con un senso maggiore del bene comune. Ci sono cose che ci distinguono, che rendono vivace la nostra pluralità, ma prevalgono le cose che ci uniscono nel modello italiano. Prima di tutto la responsabilità di pensare a un futuro in cui i nostri giovani possano raccogliere e far progredire l'eredità di chi li ha preceduti. ●

# ALFIERI DEL LAVORO 2015

Venticinque diplomati, i migliori di tutta Italia, provenienti da ogni parte del Paese. Sono gli Alfieri del Lavoro 2015 che lo scorso 22 ottobre hanno stretto la mano al Capo dello Stato Sergio Mattarella e sono stati insigniti del prestigioso titolo di Alfieri del Lavoro. Tre i requisiti richiesti per poter concorrere: votazione di 10/10 alla licenza media; almeno 8/10 di media per ciascun anno della scuola superiore; votazione di 100/100 all'esame di Stato. Le medie registrate quest'anno vanno dal 9,58 al 10 con una particolarità: sono tutti diplomati con lode. Di seguito i loro nomi e la scelta degli studi.

## Agreiter Caren

Liceo Linguistico e Scientifico "N. Cusanus", Brunico (Bz)  
Media 9,937; diploma scientifico con lode  
Scelta: Humanmedizin, Medizinische Universität, Innsbruck

## Andolfo Simone

Liceo Scientifico "E. Majorana", Sezze (Lt)  
Media 9,864; diploma scientifico con lode  
Scelta: Ingegneria aerospaziale  
Università "La Sapienza", Roma

## Ardito Angelica

Liceo Scientifico "Ilaria Alpi", Rutigliano (Ba)  
Media 9,975; diploma scienze umane con lode  
Scelta: Farmacia, Università "Aldo Moro", Bari

## Campus Niccolò

Liceo Ginnasio "Dante", Firenze  
Media 9,618; diploma classico con lode  
Scelta: Economics, University College London

## Cannas Samuele

Liceo Scientifico "A. Pacinotti", Cagliari  
Media 9,759; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Pisa  
Allievo della Scuola Superiore Sant'Anna

## Cocchini Lorenzo

Liceo Scientifico "G. da Procida", Salerno  
Media 9,643; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia  
Università Vita-Salute San Raffaele, Milano

## Cutuli Alessio

Liceo Statale "G. D. Cassini", Sanremo (Im)  
Media 9,634; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Pisa

## D'Arma Giuseppe Maria Andrea

Liceo Scientifico "E. Vittorini", Gela (Cl)  
Media 9,90; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Pavia

## Figazzolo Chiara

Istituto d'Istruzione Superiore "A. Sobrero", Casale Monferrato (Al)  
Media 9,775; diploma scientifico con lode  
Scelta: Chimica, Università di Pavia  
Allieva del Collegio Ghisleri e percorso eccellenza IUSS Pavia

## Giampietro Sofia

Istituto Italiano Statale di Barcellona (Spagna)  
Media 9,853; diploma scientifico con lode  
Scelta: Mathématiques  
École Polytechnique Fédérale de Lausanne

## Grasso Maria

Istituto d'Istruzione Superiore "N. Miraglia", Lauria (Pz)  
Media 9,632; diploma classico con lode  
Scelta: Lettere antiche, Università di Pavia

## Maggiori Chiara

Istituto d'Istruzione Superiore "Raffaello", Urbino  
Media 9,75; diploma linguistico con lode  
Scelta: Lingue, culture e società dell'Asia e dell'Africa mediterranea, Università "Ca' Foscari", Venezia

## Mereu Riccardo

Istituto Tecnico Industriale "Othoca", Oristano  
Media 9,875; diploma industriale con lode  
Scelta: Ingegneria informatica, Politecnico di Torino

## Navoni Gabriele

Istituto Professionale "A. Mantegna", Brescia  
Media 9,671; diploma professionale con lode  
Scelta: Erasmus +, Reykjavík (Islanda)



### Padovani Giacomo

Istituto Paritario "A. Alardi", Verona  
Media 9,874; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Udine

### Paoletti Alessia

Istituto Tecnico Commerciale "G. Ginanni", Ravenna  
Media 9,642; diploma commerciale con lode  
Scelta: Informatica, Università di Ferrara

### Parlangeli Maria Rachele

Liceo Statale "P. Siciliani", Lecce  
Media 10; diploma linguistico con lode  
Scelta: Giurisprudenza  
Università Luiss "Guido Carli", Roma

### Petralia Ilenia Teresa

Istituto d'Istruzione Superiore "F. D'Aguirre", Salemi (Tp)  
Media 9,75; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia  
Università Vita-Salute San Raffaele, Milano

### Poiatti Andrea

Liceo Scientifico "L. Mascheroni", Bergamo  
Media 9,757; diploma scientifico con lode  
Scelta: Ingegneria matematica, Politecnico di Milano

### Rizzotti Nicolò

Liceo Classico "C. Alberto", Novara  
Media 9,84; diploma classico con lode  
Scelta: Economia aziendale  
Università Commerciale "Luigi Bocconi", Milano

### Russo Russo Anna

Liceo Classico "Leoniano", Anagni (Fr)  
Media 9,769; diploma classico con lode  
Scelta: Ingegneria informatica  
Università "Tor Vergata", Roma

### Sannipoli Daniele

Istituto d'Istruzione Superiore "G. Mazzatinti"  
Gubbio (Pg)  
Media 9,868; diploma classico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia, Università di Padova

### Scielzo Antonio Maria

Istituto d'Istruzione Superiore "Vasco-Beccaria-Govone"  
Mondovì (Cn)  
Media 9,785; diploma scientifico con lode  
Scelta: Matematica, Università di Udine  
Allievo della Scuola Superiore Universitaria di Udine

### Sozzi Luca

Liceo Classico "L. Ariosto", Ferrara  
Media 9,575; diploma linguistico con lode  
Scelta: Mediazione linguistica e culturale  
Università "Ca' Foscari", Venezia

### Vitale Federica

Liceo Scientifico "L. Pasteur", Roma  
Media 9,875; diploma scientifico con lode  
Scelta: Medicina e chirurgia  
Università "Cattolica del Sacro Cuore", Roma.

Niccolò Campus

## DA LONDRA UNO SGUARDO MULTICULTURALE SUL MONDO



**Per i suoi studi ha scelto l'University College di Londra, facoltà di economia. Come è nata questa decisione?**

Gli studi classici mi hanno trasmesso l'importanza del valore della persona e l'economia è una disciplina

che ha molto a che fare con gli individui e con le regole che sono alla base del vivere quotidiano; non per niente viene classificata tra le scienze sociali.

La scelta di andare all'estero è stata una conseguenza: in un mondo globalizzato come quello in cui viviamo, Londra è il luogo che offre maggiori possibilità per entrarvi in contatto, è la città multiculturale per eccellenza.

### Quali sono i suoi obiettivi?

Mi piacerebbe specializzarmi in management e non escludo in futuro di lavorare presso qualche azienda, anche se per il momento non saprei indicarle un settore preciso. Mi interessa molto anche l'Europa e le sue istituzioni: lavorare, ad esempio, per la Banca centrale europea sarebbe la massima aspirazione.

### Si è trasferito da circa un mese. Che impressione ha di queste prime settimane?

Positiva. Per adesso seguo le lezioni di economia, statistica e matematica, oltre a un corso complementare di diritto europeo. Sono due ore a settimana per disciplina a cui si aggiungono i corsi tenuti dagli assistenti dei professori, durante i quali riprendiamo gli argomenti trattati a lezione e risolviamo problemi e casi pratici. Rispetto alle lezioni frontali, frequentate anche da trecento persone, siamo al massimo una ventina. Molta parte, poi, è lasciata allo studio individuale: settimanalmente ho degli assignment, cioè degli esercizi da completare e inviare via mail. I colleghi arrivano davvero da tutto il mondo; sono soprattutto asiatici, ma vi sono anche molti americani e francesi ed europei in generale

### Andare via da casa le è pesato?

Devo ammettere che ero più preoccupato prima di partire perché temevo di sentirmi un po' solo. Ho la fortuna di condividere un appartamento con altri colleghi che hanno cominciato come me l'università e abbiamo ricostruito un

piccolo nucleo familiare. Oggi, poi, grazie a Skype è più facile tenersi in contatto.

### Dal suo curriculum scolastico si evince anche una passione per gli studi umanistici. Ci ha mai pensato per la scelta universitaria?

Mi piace scrivere poesie, ho partecipato a diversi concorsi e ho anche pubblicato una raccolta. Tuttavia l'interesse per queste materie resta soprattutto una passione personale, che proverò a coltivare in futuro. Credo, anzi, che possa darmi una sensibilità specifica nell'approccio stesso all'economia differente da quella di chi proviene da un percorso scientifico.

### In questi anni si è parlato molto delle difficoltà lavorative dei giovani, in particolare nel trovare impieghi coerenti con gli studi compiuti. Cosa ne pensa?

Da Londra la prospettiva è molto diversa. Vi sono tanti ragazzi che già adesso conciliano lo studio con il lavoro. La realtà qui è più dinamica, ma in futuro non escludo di tornare in Italia. Amo il mio paese e vorrei dare il mio contributo.

Samuele Cannas

## SARÒ MEDICO PER MIGLIORARE LA VITA DELLE PERSONE



**Medicina e chirurgia all'Università di Pisa. Come nasce questa scelta?**

La passione per le materie scientifiche mi accompagna fin dalle scuole elementari ed è cresciuta quando alle superiori ho cominciato a studiare materie più

specifiche come anatomia. Della professione medica mi piace il contatto con gli altri ma, soprattutto, la consapevolezza che la fatica spesa nei lunghi anni di studio può contribuire a migliorare la vita di una persona. Questo ha incoraggiato la mia scelta insieme alla promessa fatta alla mia nonna materna: quando avevo circa sei anni, stette male per un periodo e le promisi che da grande avrei fatto il medico per poterla guarire.

### È anche uno degli allievi della classe di medicina della Scuola Superiore Sant'Anna. Dieci studenti ammes- si ogni anno. Come sta vivendo questa esperienza?

A dire la verità non me lo aspettavo. Per accedere, oltre al

test per la selezione interna, occorre aver superato anche quello nazionale e con un punteggio superiore a quello dell'ultima matricola ammessa all'Università di Pisa.

L'impressione di queste prime settimane è sicuramente quella di un percorso molto più impegnativo, ma il livello di servizi e la qualità dell'organizzazione incentivano senza dubbio a studiare.

Ci si sente supportati in ogni scelta o decisione.

### **Lei viene da Elmas, in provincia di Cagliari. Nel suo futuro ci sarà ancora la Sardegna oppure no?**

È difficile da dire. Trasferirmi è stato doloroso, è la prima volta che mi separo dalla mia famiglia e non mi sono ancora del tutto abituato. Ho lasciato gli amici e proseguo a distanza gli studi al conservatorio, viaggiando ogni dieci giorni per seguire le lezioni. In futuro, conclusi i sei anni di medicina, vorrei specializzarmi in cardiocirurgia o in neurochirurgia. Mi piacerebbe molto farlo all'estero e so già che in futuro potrei trovarmi di fronte a un bivio: scegliere di restare a lavorare fuori oppure tornare in Sardegna.

C'è un detto secondo il quale noi sardi spesso ci rendiamo conto di quanto abbiamo nella nostra terra soltanto quando ce ne andiamo.

### **Nel suo curriculum, come in parte ha già accennato, la musica ha un posto speciale. Ci racconta?**

Studio pianoforte e mi manca l'ultimo esame per diplomarmi al conservatorio. In media mi esercito cinque o sei ore al giorno e conciliarlo con lo studio richiede grande impegno. Tuttavia, sin da quando ho cominciato alle scuole medie, ho capito che era soprattutto una questione di organizzazione: una volta stabilito il programma bisognava rispettarlo minuziosamente. L'abilità è proprio questa. Ciò mi ha permesso di avere sempre tempo per gli amici e di vivere la vita di un qualsiasi adolescente.

### **Ha mai pensato di trasformare la sua passione in un lavoro?**

Ancora oggi sono indeciso. In realtà, se fosse possibile, vorrei riuscire a portare avanti entrambe le strade. Della musica mi piace tanto l'emozione che riesce a suscitare nelle persone.

### **In questi anni si è parlato molto delle difficoltà dei giovani nel trovare occupazione. Cosa ne pensa?**

La crisi ha colpito duramente e ha reso molto più selettiva anche la ricerca del lavoro. Sono però convinto che se una persona studia e merita non ci siano ostacoli. Sono ottimista, spero e auspico che sia davvero così.

**Chiara Maggiori**

## **AMO LA CINA E SOGNO UN FUTURO NELLA DIPLOMAZIA**



### **Frequenta la facoltà di Lingue, culture e società dell'Asia e dell'Africa mediterranea alla "Ca' Foscari" di Venezia. Obiettivi?**

Vorrei lavorare in ambito diplomatico, motivo per il quale ho scelto un indirizzo economico/giuridico e sono

orientata a proseguire con la laurea magistrale in relazioni internazionali. D'altra parte però mi piacerebbe continuare a studiare il cinese, che ho scelto per la triennale. Sono molto attratta infatti dalle culture asiatiche e la Cina mi affascina in particolare. È stato un impero dalla storia millenaria, che noi europei conosciamo poco, concentrati come siamo sul Mediterraneo. Mi incuriosisce soprattutto la relazione tra i sistemi filosofici – confucianesimo, taoismo e buddismo – e la politica.

### **Come mai ha optato per la "Ca' Foscari"?**

La mia facoltà corrisponde di fatto a lingue orientali. Ho scelto Venezia perché documentandomi su Internet e leggendo le statistiche ho visto che è in Italia la migliore. Ho anche partecipato agli Open Day e mi è piaciuto molto il piano di studi, che include lo studio della storia, della filosofia e della letteratura, consentendomi di approfondire la conoscenza della cultura cinese nella sua globalità. La "Ca' Foscari", inoltre, permette di frequentare un semestre in Cina e l'apprendimento di una lingua dipende anche dal tempo trascorso all'estero, benché nel caso del cinese non si possa mai smettere di studiarla. È una lingua complessa, completamente diversa dalla nostra.

### **Quale livello si consegue al termine degli studi?**

Con la magistrale si arriva a un B1/B2, un livello intermedio. Tenga presente che parliamo di una lingua potenzialmente composta da 60mila caratteri, di cui quelli realmente usati sono circa diecimila. Una persona colta ne conosce seimila, mentre per leggere un giornale ne bastano tremila.

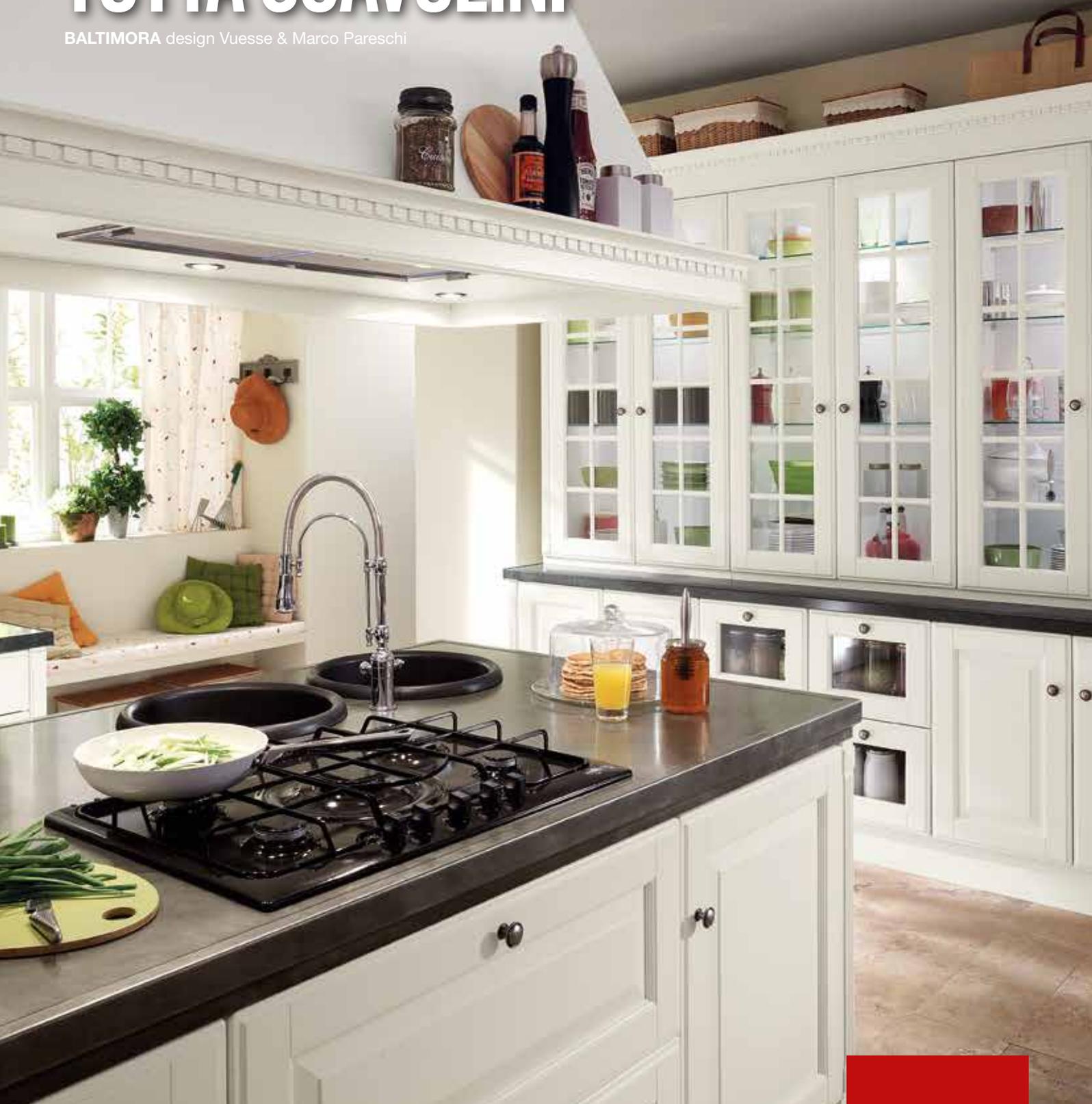
### **Si parla spesso delle difficoltà dei giovani a trovare occupazione. La preoccupa?**

Oggi avere un titolo di studio non dà le stesse garanzie che in passato ed è molto sconcertante per un giovane non »

# FINALMENTE UNA CASA TUTTA SCAVOLINI

BALTIMORA design Vuesse & Marco Pareschi

adv KOMMA



Seguici su:



www.scavolini.com  
Numero verde: 800 814 815

living  
**kitchens**  
bathrooms

La più amata dagli italiani

**SCAVOLINI**<sup>TM</sup>

riuscire a mettere a frutto l'impegno profuso negli studi. Personalmente, però, non mi sento troppo preoccupata perché sento di avere le energie e la determinazione sufficienti per proseguire. Sento più preoccupati i miei genitori perché, per il tipo di studi che ho intrapreso, potrei anche lavorare molto lontano e comunque in un contesto culturale distante dal nostro.

### **Durante gli anni scolastici ha comunque trascorso dei periodi all'estero. Quale viaggio le ha dato di più?**

Premesso che non sono mai stata fuori dell'Europa, ricordo con piacere il viaggio in Irlanda.

Sono rimasta a Dublino per un mese e mezzo ed è stato utilissimo per la lingua.

È proprio in queste esperienze che ci si accorge delle diversità fra le culture e si impara ad accettarle. Le faccio un esempio: quando sono andata in Germania, la famiglia che mi ospitava non aveva l'abitudine di cenare insieme, ognuno mangiava a orari diversi, anche in stanze diverse. Per noi italiani sarebbe inaccettabile, non fa parte della nostra cultura. Personalmente non giudico se una sia migliore o peggiore, constato le differenze e mi abituo a non dare nulla per scontato.

**Andrea Poiatti**

## **LA MATEMATICA? MI PIACE APPLICARLA A COSE CONCRETE**



### **Ingegneria matematica al Politecnico di Milano. Perché questa facoltà?**

Inizialmente avevo pensato anche alla facoltà di matematica, ma poi ho scelto ingegneria matematica per la possibilità di applicare le conoscenze acquisite alla

soluzione di problemi concreti. Penso ad esempio all'ambito medico, nel quale mi piacerebbe in futuro lavorare: il posizionamento di un bypass per il cuore richiede il calcolo di equazioni complesse. Sulla mia decisione hanno influito anche i consigli di un componente della mia famiglia, che lavora nel campo. Si chiama Alessandro Veneziani e insegna alla Emory University in Georgia, negli Stati Uniti, dove ha fondato l'Emory Center for Mathematics and Computing in Medicine. Lui è ingegnere, ma ogni giorno si confronta più con medici che con matematici.

### **Quali sono, dunque, i suoi progetti dopo la laurea?**

La mia idea è quella di completare la laurea triennale in Italia e se possibile di frequentare già il biennio di specializzazione all'estero. Sicuramente poi farò il dottorato di ricerca.

Certo, l'idea di studiare in un'università come la Emory mi attrae, ma sono atenei privati con rette molto costose e spererei pertanto di ottenere una borsa di studio. In generale, comunque, mi auguro di poter lavorare in Italia.

Sono molto legato alla mia famiglia, agli amici e al mio ambiente e, per quelle che finora sono state le mie esperienze, non credo che mi piacerebbe trasferirmi definitivamente all'estero.

### **Il suo curriculum è ricco di esperienze anche in altri campi. Di quale è più orgoglioso?**

Lo scorso anno ho partecipato al "Certamen Sebinum" di Lovere, sul lago di Iseo. La prova consisteva in una traduzione dal latino con commento.

Mi sono classificato al secondo posto, un risultato che non mi aspettavo provenendo dal liceo scientifico, ma che mi ha dato grande soddisfazione.

In ambito extra scolastico, nel 2011 ho vinto il primo premio per la mia categoria al "Concorso chitarristico Città di Voghera". Anche in questo caso non me lo immaginavo, studiavo chitarra classica da privatista da appena tre anni. Ad oggi ho ottenuto la certificazione di primo (terzo anno) e di secondo livello (sesto anno) in chitarra al conservatorio. Cerco di dedicarmi allo strumento due/tre ore al giorno, dopo cena. Per l'università faccio il pendolare e non sono mai a casa prima delle sette.

### **Come si sta trovando al Politecnico di Milano?**

Molto bene direi. I colleghi sono tutti motivati e con una grande voglia di studiare, senza tuttavia un'eccessiva competizione perché ognuno è focalizzato sul proprio percorso. Negli ultimi anni al mio liceo non era così, tra i compagni si veniva identificati quasi in base esclusivamente ai propri voti.

Ne ho parlato anche con gli altri Alfieri e si tratta di un'esperienza piuttosto comune. Se vuole è un po' un paradosso.

### **Il dibattito di questi ultimi anni sulla disoccupazione giovanile la preoccupa?**

Tutto sommato, no. Sono convinto che se una persona vale riesca a ottenere i risultati che desidera. E poi avere un atteggiamento negativo non aiuta: siamo noi il nostro futuro, siamo noi a crearcelo. ● (s.t.)

# IMPEGNATI PER LA CULTURA

All'Assemblea Generale della Federazione il Presidente Antonio D'Amato ha fatto il punto del lavoro svolto, rilanciando il filo conduttore che caratterizzerà i seminari e gli incontri del 2016

**LA FEDERAZIONE** Nazionale dei Cavalieri del Lavoro rappresenta valori, non interessi, ed è ciò che la distingue dal panorama delle altre associazioni imprenditoriali esistenti. Con questa premessa il presidente Antonio D'Amato ha aperto l'assemblea generale della Federazione, che si è tenuta il 22 ottobre presso le Scuderie di Palazzo Altieri. Un incontro nel quale, come di consueto, si è fatto il punto sulle attività svolte e al contempo sono state lanciate le linee guida per l'anno successivo.

Partendo dal primo aspetto, D'Amato ha ricordato quella che rappresenta l'attività istituzionale della Federazione, ovvero la ricerca dei profili da candidare anno per anno al titolo di Cavaliere del Lavoro.

Questo compito prevede un forte coinvolgimento dei Gruppi regionali, i quali vengono sollecitati parallelamente anche per la promozione degli Alfieri del Lavoro, individuati

di concerto con le istituzioni scolastiche. L'impegno per i giovani da parte dei Cavalieri del Lavoro trova il suo segno più tangibile nel Collegio Universitario Lamaro Pozzani, che ospita gratuitamente una settantina di studenti provenienti da ogni parte d'Italia.

Giovani che intraprendono gli studi universitari a Roma e al contempo hanno la possibilità di frequentare un ricco e qualificato insieme di attività proposte dal Collegio, che mirano a dar loro una formazione più completa.

"Molti di questi giovani – precisa D'Amato – oggi lavorano nelle istituzioni, all'università, rivestono incarichi importanti nel pubblico e nel privato".

D'Amato prosegue il riepilogo delle attività ricordando la valorizzazione dell'Archivio storico, processo tuttora in corso che dovrebbe completarsi con la riorganizzazione della documentazione fotografica, nonché la ristrutturazione





Benito Benedini



Alfredo Diana

del sito internet, reso ancora più moderno e fruibile.

Puntando lo sguardo ai prossimi mesi, è la cultura il tema sul quale si concentreranno le attività della Federazione. Un'anticipazione si è avuta già lo scorso settembre a Firenze con il workshop sulla "Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale: attori e modelli". La riflessione, spiega

D'Amato, proseguirà con altri tre appuntamenti a Perugia, Napoli e Venezia, che metteranno a fuoco altrettanti aspetti chiave dell'argomento.

Sulla lunga prospettiva l'obiettivo è mettere in rete i Cavalieri del Lavoro che abitualmente promuovono iniziative culturali – circa 130 quelli più attivi – e replicare lo stesso meccanismo anche per coloro i quali sono impegnati in attività solidali. Il presidente D'Amato punta, infatti, a rendere evidente il nesso tra sviluppo economico ed equità sociale, concetti ribaditi anche nel discorso tenuto alla cerimonia al Quirinale e nell'udienza con Papa Francesco, e a fare in modo che la percezione dell'impresa non risenta di stereotipi e retaggi ideologici.

L'assemblea è proseguita con alcuni brevi interventi fra cui quello del past president della Federazione Benito Be-

## DOPO IL WORKSHOP DI FIRENZE IL PROGETTO SULLA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO PROSEGUIRÀ CON ALTRI TRE APPUNTAMENTI: PERUGIA, NAPOLI E VENEZIA

nedini, il quale ha caldeggiato il sostegno al Collegio Lammario Pozzani e ha invitato i colleghi ad essere sempre più presenti alle attività svolte dai Gruppi regionali.

Calato sull'attualità l'intervento del Presidente emerito della Federazione Alfredo Diana, che ha sottoposto all'attenzione dei Cavalieri del Lavoro il sempre più frequente passaggio

in mani straniere di molte aziende italiane.

"La mia non vuole essere una nota polemica – ha affermato – ma solo un invito a riflettere, dal momento che lo 'shopping' italiano all'estero presenta proporzioni ben più modeste". Cogliendo lo spunto del collega, il presidente D'Amato ha concluso l'incontro concordando sul fatto che "se le aziende italiane vengono acquistate dall'estero, questo non sempre rappresenta un punto d'orgoglio" e sottolineando come il meccanismo in senso opposto sia ostacolato da diverse barriere alla crescita. "Abbiamo troppe poche imprese internazionali – conclude – corriamo il rischio di diventare marginali e noi marginali non vogliamo affatto esserlo". Un'impegno che i Cavalieri del Lavoro presenti in sala hanno sottolineato tributando un forte applauso al presidente della Federazione. ● (s.t.)

The image features a large, highly reflective golden statue in the foreground on the left, which appears to be a classical figure. In the background, a stone building facade is visible, featuring a prominent lion sculpture on a ledge and a blue and gold patterned section above it. The overall scene is set in an urban environment with classical architectural elements.

Il seminario sul progetto cultura della Federazione

UNA STRAORDINARIA  
RICCHEZZA  
DA VALORIZZARE



## FOCUS

*Potrebbe non essere più la “Cenerentola” di tutti i governi e diventare finalmente quel volano di sviluppo auspicato da molti, ma sostenuto concretamente da pochi. Parliamo di cultura e lo facciamo aprendo con un’intervista al ministro dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, Dario Franceschini, il quale spiega come la legge di stabilità abbia previsto per i prossimi tre anni un incremento delle risorse statali destinate al settore. Molto ci si aspetta anche dall’Art bonus, per il quale ci si augura un forte coinvolgimento da parte degli imprenditori, che dovrebbero riconoscere nel mecenatismo un modo per rafforzare il legame con il territorio. Sensibile a questo tema, la Federazione dei Cavalieri del Lavoro ha scelto di avviare quest’anno un dibattito per raccogliere idee, mettere a punto proposte, stimolare best practice. Il primo appuntamento si è tenuto a Firenze lo scorso settembre. Vi hanno preso parte esperti di alto profilo ed esperienza come Anna Coliva, Antonio Natali, Nicola Spinosa, Carl Brandon Strehlke. A seguire le sintesi dei loro interventi insieme alle opinioni dei Cavalieri del Lavoro Luigi Abete, Franco Bernabè, Francesco Merloni, Lorenzo Sassoli de Bianchi, che hanno partecipato all’incontro.*

# TORNARE A INVESTIRE NELLA CULTURA

Dario Franceschini, ministro dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo, sottolinea come il Governo creda fermamente nel patrimonio culturale come volano di una crescita sostenibile per il Paese e abbia previsto un aumento consistente delle risorse statali destinate al settore.

**L'Italia deve valorizzare il proprio patrimonio artistico-culturale e farne un volano per il turismo. Un auspicio formulato tantissime volte ma sempre disatteso. Perché la nostra classe dirigente non crede fino in fondo nelle potenzialità del settore?**

Oggi, dopo anni di riduzioni di bilancio molto dolorose, finalmente c'è stata un'inversione di tendenza. La legge di stabilità di questo Governo ha previsto nei prossimi tre anni un aumento consistente delle risorse statali per la cultura, che passano da 1.563 miliardi di euro del 2015 a



Dario Franceschini

1.682 miliardi nel 2016 (+7,6%), 1.867 miliardi nel 2017 (+19,5%) e 1.872 miliardi nel 2018 (+19,8%).

È stato aumentato del 25% l'accantonamento per la copertura del tax credit cinema, sono stati stanziati dieci milioni per la promozione turistica, le risorse per gli archivi e le biblioteche sono state triplicate, è stato istituito un fondo per la tutela del patrimonio di cento milioni di euro l'anno dal 2016 al 2020, sono stati stanziati 135 milioni per le risorse del piano strategico Grandi Progetti culturali, verranno assunti 500 professionisti dei beni culturali grazie a una deroga al blocco del turn over.

Sono finiti i tempi dei tagli alla cultura. Il Governo crede fermamente nel patrimonio culturale come volano di una crescita sostenibile del Paese.

**Il dibattito sul recente episodio del Colosseo è stato ridotto a un mero schieramento pro/contro sindacato. Quali sono i reali problemi nella gestione di uno dei siti archeologici più importanti del paese?**

Il patrimonio culturale del Paese è al servizio della crescita educativa, sociale ed economica della nazione. Pertanto il Governo ha deciso di inserirne l'apertura tra i beni pubblici essenziali, proprio per ribadire la natura costitutiva dell'essenza stessa della nazione. Il Parlamento ha compreso questa azione e dopo un approfondito dibattito ha approvato in prima lettura il testo del Governo migliorando alcuni passaggi come, ad esempio, è avvenuto con l'introduzione dei livelli essenziali delle prestazioni anche nell'ambito dei beni culturali.

Sullo specifico del Colosseo, il monumento è stato inseri-



Napoli, Museo Nazionale Capodimonte - Sala degli Arazzi

to tra i Grandi Progetti beni culturali previsto dalla legge Art bonus e godrà di un finanziamento di venti milioni di euro nel biennio 2015-2016 per la ricostruzione della superficie dell'arena che permetterà di utilizzarlo per spettacoli di alta qualità artistica.

**La nomina dei 20 nuovi direttori per i principali musei italiani è stata presentata come una svolta, con grande enfasi sulla novità della componente straniera. Perché questa scelta?**

Il sistema museale italiano è stato retto finora da ottimi funzionari, dedicati però prevalentemente alla tutela mentre si è stati meno attenti alla valorizzazione. La commissione di selezione presieduta da Paolo Baratta ha vagliato attentamente i curricula e prestato attenzione ai progetti presentati dai candidati per i venti musei autonomi nazionali, con particolare attenzione a quelle professionalità capaci di portare nuove energie, innovazione gestionale e risorse private. Sette fra quelle presentate a me e al Direttore Generale

Musei per la scelta finale sono personalità europee, che hanno avuto esperienze in importanti istituzioni internazionali. Ora, con la nomina dei 114 direttori non dirigenziali dei musei e dei monumenti statali, la riforma del sistema museale è stata completa.

Finalmente il nostro Paese si è dotato di un sistema museale moderno e dinamico. I musei non sono più dei semplici uffici delle soprintendenze ma, come avviene in tutto il mondo, delle realtà a sé stanti, dotati di uno statuto e di un bilancio, capaci di gestire programmazione e risorse. Un progresso notevole verso la piena valorizzazione

del patrimonio culturale nazionale.

**L'Art bonus sembra non decollare. Come lo spiega? Sono allo studio meccanismi per renderlo più appetibile sia per i privati che per le imprese?**

Grazie agli sgravi fiscali dell'Art bonus sono arrivate finora donazioni per oltre 34 milioni di euro da 915 mecenati. Da un mese è attivo il portale [www.artbonus.gov.it](http://www.artbonus.gov.it), »

**NELLA LEGGE DI STABILITÀ  
SONO PREVISTI AUMENTI  
NEGLI STANZIAMENTI,  
CHE PASSANO DA 1.563  
MILIARDI DI EURO DEL 2015  
A 1.682 NEL 2016, 1.867  
NEL 2017 E 1.872 NEL 2018**

The logo for Eden Incentive, featuring a stylized apple icon to the left of the word "EDEN" in a bold, sans-serif font, with "INCENTIVE" in a smaller, italicized font below it. The entire logo is set against a dark blue square background.

**EDEN**  
INCENTIVE

# UN LEADER TRA LEADER

VIAGGIANDO SI LAVORA MEGLIO

Dal 1983, Eden Viaggi integra la sua offerta con soluzioni incenti-  
vate personalizzate. Il ruolo di  
leader nel tour operating italia-  
no si afferma con una rete mon-  
diale di catene alberghiere, re-  
sort di proprietà ed esperienza.  
Professionisti di viaggio aiuta-  
no i professionisti di ogni setto-  
re a coinvolgere, motivare, pre-  
miare le loro aziende in modo  
creativo, dinamico e affidabile.  
Bellezza, comfort ed eccellenza  
per risultati di sicuro successo.

**EDEN VIAGGI**  
ESPERTI IN EMOZIONI

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

strumento finalizzato a favorire l'incontro tra i potenziali donatori e i progetti presentati dalle diverse realtà pubbliche italiane.

Abbiamo esteso e reso permanente la detrazione del 65% per dare continuità alla norma e renderla così più appetibile per privati e aziende.

L'Art bonus ha introdotto una significativa agevolazione fiscale per chi dona alla cultura, ora serve un balzo in avanti del mondo imprenditoriale italiano per far sì che il mecenatismo assuma pienamente quel valore squisitamente pedagogico che lo contraddistingue.

Ciascuna delle grandi imprese italiane deve ambire a divenire main partner di un grande museo del nostro Paese, tanto più ora che con la riforma appena compiuta i musei non sono più semplici uffici delle soprintendenze ma saranno dotati di uno statuto, un bilancio, un consiglio di amministrazione e saranno guidati da un direttore con molta più autonomia.

Il cambiamento è stato grande, ora sta alle imprese cambiare il proprio approccio alla cultura.

**Uno dei punti principali della sua riforma è la riorganizzazione delle soprintendenze. A quali criteri risponde e quali obiettivi si prefigge?**

Ci si è impegnati per rompere un tabù: la contrapposizione ideologica tra tutela e valorizzazione. La scelta è stata quella di dedicare le soprintendenze esclusivamente alla tutela del patrimonio culturale e del paesaggio, distinguendo la valorizzazione e rendendo i musei autonomi. Il personale tecnico potrà adoperarsi al meglio nell'azione di salvaguardia e utilizzare le risorse al meglio.

**Parliamo di turismo. Dopo il positivo bilancio di questa estate, quali azioni vanno promosse affinché la ripresa sia stabile nel tempo?**

Il primo passo è stata la costituzione della nuova Enit. Con la fine del commissariamento, l'agenzia nazionale del turismo è chiamata a un cambio di passo significativo nella promozione della cultura, del paesaggio e delle eccellenze enogastronomiche delle tante realtà del Paese per creare nuove opportunità di sviluppo per i territori. ●

Silvia Tartamella

PER FAVORIRE L'INCONTRO TRA I POTENZIALI DONATORI  
E I PROGETTI PRESENTATI DALLE DIVERSE REALTÀ PUBBLICHE  
ABBIAMO ESTESO E RESO PERMANENTE LA DETRAZIONE  
DEL 65%, DANDO CONTINUITÀ ALLA NORMA E RENDENDOLA  
COSÌ PIÙ APPETIBILE PER PRIVATI E AZIENDE



Milano, Pinacoteca di Brera

Partito da Firenze un percorso di approfondimento dei Cavalieri del Lavoro sul tema della cultura

# INVESTIMENTO NECESSARIO PER LO SVILUPPO



**CON IL WORKSHOP** “La tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale: attori e modelli” i Cavalieri del Lavoro hanno intrapreso un percorso di approfondimento sul tema della cultura, bene comune di straordinaria ricchezza e importante occasione di sviluppo per il nostro Paese.

L’incontro, che si è tenuto lo scorso 25 settembre a Firenze presso la Biblioteca degli Uffizi, è stato introdotto da Cesare Puccioni, presidente del Gruppo toscano, il quale oltre a ribadire la piena attualità del tema e la sua coerenza con le finalità dei Cavalieri ha ricordato come molti colleghi imprenditori promuovano abitualmente iniziative culturali o finanzino il restauro di opere e monumenti. Un patrimonio, quest’ultimo, che abbiamo ereditato e che bisogna salvaguardare, ha affermato il direttore della Biblioteca degli Uffizi, Claudio Di Benedetto, ringraziando per la scelta della sede.

Dario Nardella, sindaco della città di Firenze, condividen-

do lo stretto legame esistente fra tutela e valorizzazione ha ricordato l’impegno delle istituzioni locali per sfruttare appieno l’Art bonus messo a punto dal Governo. Agli effetti di questo strumento possono aggiungersi anche quelli derivanti dal crowdfunding, modalità attraverso la quale per esempio sono stati raccolti due milioni di euro, racconta il sindaco, per restaurare il Duomo.

Armando Massarenti, responsabile del domenicale del Sole 24 Ore, ha moderato l’incontro, che ha visto susseguirsi gli interventi di Anna Coliva, direttore della Galleria Borghese, Antonio Natali, direttore della Galleria degli Uffizi, Nicola Spinosa, già soprintendente del Polo museale di Napoli e di Carl Brandon Strehlke, curatore emeritus del Philadelphia Museum of Art. Dopo di loro hanno preso la parola i Cavalieri del Lavoro Abete, Bernabè, Merloni e Sassoli de Bianchi.

Qui di seguito le sintesi di tutti gli interventi e le conclusioni del presidente D’Amato.

ANNA COLIVA

## UNA NUOVA EDILIZIA PER RIQUALIFICARE IL PAESAGGIO

“Non dobbiamo più pensare che il nostro passato, che abbiamo ereditato senza merito alcuno, ci possa preservare per il futuro”. Anna Coliva, direttore della Galleria Borghese, entra nel cuore del problema. Per troppo tempo, infatti, l’Italia si è cullata nella consapevolezza di possedere un patrimonio artistico unico al mondo, non prodigandosi tuttavia con la dovuta cura per valorizzarlo con



pari efficacia. Prova ne sia il fatto che le classifiche internazionali sul turismo o il numero di visitatori nei musei assegnano spesso all’Italia posizioni non coerenti con le sue ricchezze. Tra le cause della scarsa valorizzazione va certamente inserita la celebre querelle pubblico-privato, che puntualmente ritorna in ogni dibattito. Detto in altre parole, occorre stabilire i compiti che possono svolgere i privati, e anche in quel caso bisognerebbe intendersi sul concetto – “privato sponsor, privato no profit, privato imprenditoriale” distingue Coliva – e quelli che restano di competenza del pubblico.

La soluzione, secondo il direttore della Galleria Borghese Coliva, sta nell’armonizzare gli interessi, un’azione possibile soltanto se si mette a punto un progetto chiaro nelle finalità e nella governance. In assenza di questo sarà impossibile reggere il confronto con le nuove potenze asiatiche, così come è impensabile ritenere che questo avverrà soltanto sul piano economico “dimenticando che anch’esse hanno una storia, una cultura e un’identità”.

Secondo alcuni studi, il paradosso italiano rientra nel paradigma di quei paesi che, dotati di grandi risorse naturali, hanno poi abdicato allo sviluppo di settori dell’economia che non fossero in qualche modo legati allo sfruttamento di quelle risorse. Un’ipotesi plausibile, ma alla quale occorre in ogni caso opporsi recuperando una progettualità. Secondo Coliva, infatti, “la cultura va problematizzata, approfondita e indagata nell’oggi. Bisogna avere un pensiero affinché nascano prodotti culturali. Ad esempio, occorre studiare Raffaello nell’oggi, non semplicemente portarlo in giro. Questa è la differenza fondamentale”. E in virtù di questo ragionamento, basta con la metafora del patrimonio culturale come petrolio: “Un giacimento di petrolio si sfrutta e non si rigenera”.

Dal lato della proposta il direttore della Galleria Borghese avanza un’idea: preservare l’unicità del paesaggio italiano attraverso programmi edilizi di riqualificazione del territorio. Si potrebbe cominciare dall’area di Bagnoli, sulla scorta di quanto pensato da Renzo Piano e in generale quanto sta facendo la Francia, magari premiando il tutto anche con un allentamento dei vincoli di bilancio, propone Coliva. L’importante è che sia “un progetto grande, ambizioso, nazionale e soprattutto condiviso”.

ANTONIO NATALI

## NON CONFONDIAMO VALORIZZAZIONE CON PROMOZIONE

Il dibattito sul patrimonio artistico del Paese soffre di un conformismo culturale in virtù del quale tutela e valorizzazione vengono interpretati come concetti contrapposti,»



# IL MEGLIO DELL' ENOGASTRONOMIA E DELL' OSPITALITÀ ITALIANA



... FINALMENTE INSIEME  
CON **L'ITALIA NEL CUORE**

**EATALY**  
*incontra*  
**STARHOTELS®**

Eataly firma la cucina di Starhotels e dà vita a un viaggio attraverso la cultura italiana del buon vivere. Una nuova esperienza che nasce da materie prime eccellenti, filiere corte, cotture brevi, abbinamenti straordinari, collaborazioni con chef stellati. Un cibo in grado di raccontare la sua storia e anche il suo futuro. **Eataly incontra Starhotels** ha iniziato il suo viaggio da Milano per coinvolgere tutti gli alberghi Starhotels in Italia.



**STARHOTELS®**  
L'ITALIA NEL CUORE

DISCOVER MORE

[STARHOTELS.COM](http://STARHOTELS.COM)

come se la prima fosse sempre “un inutile costo” e la seconda una questione puramente economica.

Antonio Natali, direttore della Galleria degli Uffizi, parte dal fraintendimento linguistico che, a suo avviso, pervade gran parte delle analisi su questo argomento: “Valorizzare – spiega – significa dare valore a qualcosa che non l’ha mai avuto o restituire valore a qualcosa che l’abbia perduto. Si comprenderà che tutela diventa perfino sinonimo di valorizzazione, non di promozione”.

Con Coliva lo studioso condivide la convinzione che questi due concetti rappresentino “i fondamenti etici per un contegno che sia adeguato all’eredità che ci è pervenuta gratuitamente” e nel suo intervento dimostra di credere profondamente nel valore della bellezza come strumento di educazione. A sostegno di questa ipotesi cita il pensiero di Giuseppe Pelli Bencivenni, direttore degli Uffizi alla fine del XVIII secolo, il quale affermava: “Credo che un popolo assuefatto a trovare sempre avanti a sé il bello, sia più intelligente di un popolo selvaggio e immerso nella barbarie”. Considerazioni analoghe Natali le ha espresse a Casal di Principe, come racconta lui stesso, in occasione di un incontro sull’allestimento di una mostra agli Uffizi dedicata a quelle comunità che combattono la criminalità organizzata: “Dissi a quei giovani: si può valorizzare

un territorio come il vostro senza tutelarne il territorio? Si può restituire valore, anche economico, alla vostra terra sfregiata da un abuso scellerato senza interventi che la recuperino a una condizione salutare?”.

Il direttore della Galleria degli Uffizi prosegue il suo ragionamento sottolineando come spesso anche le iniziative apparentemente dettate da scopi culturali tradiscano istanze solo speculative senza preoccuparsi degli aspetti educativi. È il caso, a suo avviso, di tante esposizioni allestite puntando esclusivamente su nomi di richiamo – Botticelli, Van Gogh, gli impressionisti per fare un esempio – “opere svuotate per l’abuso che se ne è fatto”.

Un ultimo appunto Natali lo dedica proprio al ricorrente parallelismo fra il patrimonio artistico e “petrolio” del Paese. “Quale quel governo – commenta – che avvedutosi di essere seduto su un immenso giacimento petrolifero non prenda ogni misura possibile per trarne vantaggi?”. Cosa che invece non è accaduta, così come a mancare è stata spesso l’educazione ai valori del bello delle persone che su quel giacimento di petrolio vivono.

Un errore molto grave secondo Natali perché “è più facile che nella barbarie si sprofondi per colpa di una interpretazione inquinata dell’economia che per un eccesso di esaltazione della cultura”.



NICOLA SPINOSA

## NON C'È TUTELA SENZA LA CONOSCENZA



Nicola Spinosa, storico dell'arte e già soprintendente per il Polo Museale di Napoli, apre il suo intervento evidenziando al pubblico un nesso fondamentale: non c'è tutela senza la conoscenza, non c'è valorizzazione senza la conoscenza. Si tratta di un concetto molto ampio, che include non soltanto la storia dell'arte o l'archeologia, ma anche discipline come il teatro, la musica, il cinema, salvo ricordarcene – nota – “quando si apre il Festival di Venezia”. Proprio per la sua complessità, varietà e ricchezza, la conoscenza del patrimonio culturale italiano diventa essa stessa un concetto quasi sfuggente e nel quale non bisogna mai perdere di vista la sua intrinseca diversità. Detto questo, Spinosa fa notare come scuola e università spesso non portino a termine i compiti ai quali sono chiamate. Non fanno meglio i mass media, posti sul banco degli imputati per scelte di palinsesto decisamente sfavorevoli nei confronti dei programmi culturali, salvo poi dedicare spazio e “grande importanza alle parole di ministri e direttori generali sul problema dell'autonomia”. Il riferimento è alla recente riforma che ha riguardato il sistema museale italiano e Spinosa, nell'approfondire l'argomento, puntualizza che il paragone con i musei stranieri spesso non riferisce che tante delle più celebrate strutture, a cominciare dal Louvre di Parigi, ricevono finanziamenti pubblici ingenti e sottendono in ogni caso sistemi gestionali completamente diversi da quelli italiani. Inoltre lo storico dell'arte invita a tenere presente, quando si parla di un qualsiasi museo italiano, la sua storia, il suo legame con il territorio, il tipo di relazioni che intrattiene con gli enti locali per non parlare, spesso, della dif-

ficoltà a reperire il personale. In questo modo si verrebbe a scoprire il più delle volte che i dipendenti in servizio “sono tutti sessantenni, prossimi alla pensione e non vengono sostituiti perché da anni non si bandiscono più concorsi, in quanto la spending review vieta nuove assunzioni”. L'autonomia, dunque, nelle parole di Spinosa sembra più che altro uno specchietto per le allodole, ma nulla di più. Del resto, conclude, “i nuovi direttori tedeschi, inglesi o francesi che si confronteranno con queste realtà cosa potranno fare?”.

CARL BRANDON STREHLKE

## ALL'ESTERO SIETE UN ESEMPIO

“Le soprintendenze italiane, come le facoltà di storia dell'arte, sono considerate gli esempi migliori della tutela del patrimonio artistico”. Carl Brandon Strehlke, curatore emerito del Philadelphia Museum of Art, esprime un giudizio netto a favore dell'esperienza maturata dal nostro Paese e aggiunge: “Perché capovolgere un sistema che funzionava bene e aveva soltanto bisogno di più fondi e più personale?”.

La riorganizzazione dei musei insieme con la prevista autonomia dalle soprintendenze desta qualche perplessità in Strehlke, il quale cita l'esempio di Firenze con mostre di respiro internazionale e l'ampio calendario di spettacoli e iniziative ad esso legati. Che si ci voglia credere o no, sembra insistere lo studioso, l'Italia in molti aspetti legati alla tutela del patrimonio continua a rappresentare un esempio in tutto il mondo: “I musei italiani hanno sempre suscitato un certa gelosia all'estero – commenta – così



come le code agli Uffizi. Magari fosse così anche da noi". Quello che va certamente discusso, secondo Strehlke, sono le politiche di austerità: "È inutile pensare che si possa fare cultura ed essere economicamente in attivo – afferma – nessun museo in America ha i conti in attivo. Né il Metropolitan a New York, né il Getty Museum, il quale ha un debito di 89 milioni di dollari. È un mito". Nell'esperienza americana infatti, e proprio per il caso del

Metropolitan, va per esempio ricordata la possibilità di sostenere il proprio debito grazie alle obbligazioni emesse dal municipio di New York, così come non va tralasciato il ruolo dei donatori privati. In ogni caso, puntualizza lo studioso, "nessun museo vive solamente della vendita dei propri biglietti". E resta chiaro che il privato non può coprire tutte le spese, così come il fatto che il finanziamento pubblico giochi ancora un ruolo chiave.

Gli interventi di Abete, Bernabè, Merloni, Sassoli de Bianchi e le conclusioni del Presidente D'Amato

## LA VOCE DEI CAVALIERI DEL LAVORO

LUIGI ABETE

### LA VERA SFIDA È L'AUTONOMIA



"Pubblico-privato, tutela-valorizzazione: sono binomi o antinomie che vanno ancora approfondite e risolte. Prima domanda: è possibile un'armonizzazione? È possibile capire la differenza tra valorizzazione e promozione? E ancora: l'autonomia da sola è un bene, oppure può diventare un problema? Questi sono i temi di fondo su cui dobbiamo confrontarci". Così ha esordito Luigi Abete, presidente della Banca Nazionale del Lavoro, evidenziando al contempo che siamo un paese in cui il bilancio dedicato ai beni culturali è lo 0,5% del Pil, (contro l'1,5% della Francia) e siamo anche il paese nel quale i custodi del Co-

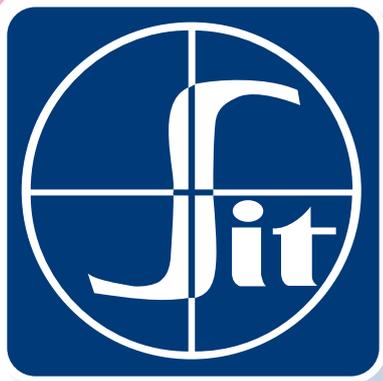
lleso "con tutto il rispetto per le loro legittime aspettative" decidono di fare l'assemblea proprio la mattina del primo settembre, che notoriamente a Roma è fortemente pieno di turisti".

Abete racconta l'esperienza in Bnl citando alcuni esempi recenti, fra cui la mostra a Milano, a Palazzo Reale, che sta ottenendo un notevole successo a cui si aggiunge anche il finanziamento nel tempo di circa cinquemila film. "Nel nostro patrimonio – prosegue Abete – abbiamo cinquemila opere d'arte per le quali stiamo decidendo di fare un museo aggiuntivo, aperto al pubblico, possibilmente nella stazione Tiburtina, vicino alla nuova sede che stiamo costruendo con le pareti tutte in vetro". "Noi abbiamo un problema culturale – sottolinea ancora il presidente di Bnl – quello di considerare la cultura una cosa 'da piccola impresa', sottovalutando con ciò il valore dell'organizzazione e della cultura industriale messa all'interno di obiettivi culturali condivisi".

Un ultimo accenno è all'autonomia dei musei, a proposito della quale afferma: "Se verrà utilizzata per allocare meglio le risorse che vengono implementate in termini finanziari e per liberare i gestori del progetto culturale dai vincoli e dalle relazioni di sistema, sarà un fatto positivo. Se l'autonomia – prosegue – sarà utilizzata da chi pensa sia possibile fare meglio tutto, dalle file all'articolazione, senza approfondire e utilizzare chi queste cose le sa fare e si assume il rischio di farle, allora avremo sprecato l'ennesima occasione". La domanda conclusiva per Abete è: cosa può fare il privato nel rapporto con i beni culturali? A questo il presidente Bnl risponde illustrando la differenza sostanziale tra sponsor, no profit e impresa: "Lo sponsor – spiega – fornisce le risorse, gli investimenti. Il no profit »

98 PAESI SERVITI COMMERCIALMENTE

62 ANNI DI STORIA



8 STABILIMENTI PRODUTTIVI

I numeri di SIT

215 BREVETTI DEPOSITATI

25 MILIONI DI PRODOTTI REALIZZATI OGNI ANNO

1.817 DIPENDENTI

21 UFFICI COMMERCIALI

13 MILIONI DI DOLLARI INVESTITI IN RICERCA

4 SEDI DI RICERCA E SVILUPPO

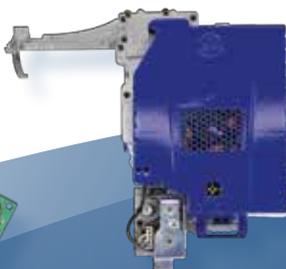
Controlli meccanici



Controlli elettronici



Sistemi di controllo della combustione



Ventilatori



Contatori gas telegestibili



Fin dagli anni '50, quando il gas naturale iniziò a diffondersi in Europa, SIT è stata fra i protagonisti del settore. Costituita nel 1953 dai fratelli de' Stefani, nel 1958 realizzò il suo primo controllo per apparecchi a gas.



Vincenzo de' Stefani  
Presidente Onorario

Oggi SIT è il produttore **n.1** al mondo di sistemi per il controllo e la regolazione del gas negli apparecchi di riscaldamento domestico e negli impianti di cottura industriale.

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

SIT S.p.A  
Viale dell'Industria, 31/33  
35129 Padova (Italy)

79500 MQ DI SUPERFICIE DEI NOSTRI STABILIMENTI

si occupa della gestione. Ma solo l'impresa può fare insieme investimento e gestione. E qualsiasi progetto funziona – conclude – se insieme si fa buona amministrazione e buon livello di investimenti”.

FRANCO BERNABÈ

## PIÙ ATTENZIONE AL CONTEMPORANEO



Con Franco Bernabè, già presidente e amministratore delegato di Telecom, l'esordio è tranchant: “Continuiamo a dirci che siamo il paese più dotato di risorse culturali del mondo, abbiamo il 50% del patrimonio artistico del mondo. Sono tutte cose che ci raccontano un film sbagliato e che non ci fanno vedere i problemi veri, che purtroppo sono molto seri. Abbiamo il più basso tasso di scolarità superiore dei paesi Ocse, abbiamo il più basso tasso di scolarità terziaria, abbiamo la più bassa frequentazione di musei tra i grandi paesi”.

L'intervento di Bernabè si focalizza poi sul caso di tre istituti italiani molto importanti: l'Istituto Centrale del Restauro, l'Opificio delle Pietre Dure, l'Istituto di Patologia del Libro. “Se uno volesse veramente valorizzare il patrimonio artistico italiano – commenta Bernabè – la prima cosa da fare sarebbe investire in queste tre istituzioni straordinarie”. “Pensate che l'Opificio delle Pietre Dure – spiega – ha dovuto chiedere un finanziamento di 300mila euro alla Getty Foundation per pagare tre restauratori che rimasero in servizio perché il ministero non disponeva delle risorse. Se avessimo la consapevolezza che valorizzare questo tipo di formazione costituisce un contributo stra-

ordinario alla valorizzazione del patrimonio culturale italiano, riconosceremmo un punto di eccellenza del Paese”. Ma non si tratta dell'unica criticità in quanto, secondo Bernabè, anche l'attenzione alla contemporaneità è assolutamente inesistente in Italia. E qui vengono snocciolate alcune cifre, come per esempio i 900mila euro annuali dedicati all'arte contemporanea e spesso spezzettati in vari interventi. “Questa scarsa attenzione alla contemporaneità è stupefacente – commenta – in un paese che ha fra i suoi vantaggi competitivi l'industria del lusso e del fashion. Il grande artigianato creativo nasce da una sensibilità artistica che deve essere formata, incentivata, costruita”. Il terzo elemento sottolineato da Bernabè è “l'assenza di ambizione e di progettualità su grandi dimensioni”. Al netto degli esempi del grande Louvre o dei musei americani, Bernabè è convinto che “le risorse non ci sono perché mancano progetti ambiziosi e dunque non ci può essere il coinvolgimento di privati in progetti di grandi dimensioni”. Ma è anche vero, fa notare, che quando si affrontano ragionamenti di questo tipo, la scarsità delle risorse viene sempre addotta come prima ragione per la quale si riesce a fare poco. Un problema tuttavia con il quale dovremo sempre fare i conti perché “considerando i problemi finanziari che ha l'Italia, queste risorse non ci saranno più”. Per il Cavaliere del Lavoro la soluzione sta in uno Stato che si assuma il compito di “immaginare un sistema di valorizzazione complessivo del patrimonio che consenta di attivare risorse private”.

FRANCESCO MERLONI

## CULTURA ED ECONOMIA UN ANTICO LEGAME

Per Francesco Merloni, presidente di Merloni Holding, cultura e sviluppo economico sono due facce di una stessa medaglia. “La cultura – spiega – è quella che favorisce la crescita delle persone e gli dà la spinta anche per l'economia. Ma è lo sviluppo economico quello che poi crea i mezzi, l'ambiente, la possibilità di fare i grandi investimenti, le grandi opere architettoniche o pittoriche o letterarie che siano”.

L'imprenditore cita la storia, gli esempi del Rinascimento: “I banchieri di Firenze, come di Genova o gli artigiani di Milano sono stati quelli che hanno creato l'Italia del Rinascimento, che hanno fatto crescere l'Italia, che era forse diventata in quel tempo la zona più industrializzata ed economicamente più ricca del mondo di quel tempo”. »



E il legame tra cultura ed economia risulta evidente anche nella storia degli altri paesi: “La scoperta dell’America – spiega – ha delocalizzato lo sviluppo e i paesi rivieraschi come la Spagna, la Francia e l’Olanda sono cresciuti anche dal punto di vista economico, culturale e artistico”. Merloni prosegue poi raccontando la propria esperienza personale a Fabriano: “Nel distretto industriale sviluppatosi nei secoli con gli alti e bassi che seguono sempre i cicli economici, anche la città si è sviluppata artisticamente con i monumenti, con le sculture, con le chiese. Personalmente per molti anni ho fatto solo l’industriale, poi mi sono avvicinato ai problemi culturali e nel 2006 ho organizzato una mostra su Gentile da Fabriano, che ha avuto un notevole successo sia di pubblico che di critica. Ho fatto tutto con i miei mezzi, senza contributi pubblici”. Infine, Merloni rende merito agli sforzi fatti dal Governo: “Oggi mi sembra che la situazione sia un po’ cambiata, grazie agli interventi del ministro Franceschini. Credo che questo potrà essere uno stimolo a fare qualcosa di più. In questo senso dobbiamo sentirci tutti noi, come Cavalieri del Lavoro, attratti dal desiderio di dare qualcosa agli altri”.

**LORENZO SASSOLI DE BIANCHI**

## MOLTE LE AZIENDE PRONTE A INVESTIRE

“Da presidente di un’istituzione culturale che racchiude dodici musei civici che vanno dall’archeologico al Mambo – il museo di arte moderna e contemporanea di Bologna – ho sperimentato la pesantezza burocratica, l’intralcio legislativo e gli ostacoli amministrativi con i quali si confrontano tutti coloro che si occupano di cultura in Italia. Da imprenditore mi sono confrontato con le difficoltà

di rapportarmi a un sistema pubblico che, per diffidenza ideologica, guarda ancora con sospetto un imprenditore delle calzature che investa sull’archeologia”.

Lorenzo Sassoli de Bianchi, fondatore e presidente di Valsoia, sintetizza nel suo intervento lo stato d’animo vissuto da entrambe le controparti, ente culturale e impresa, quando si trovano a lavorare su un progetto culturale e auspica che quanto intrapreso dal ministro Franceschini possa continuare con successo, sia per quanto riguarda per esempio l’Art bonus – ancora dall’efficacia limitata – sia per quanto riguarda il tax credit, introdotto in precedenza. Rifacendosi, inoltre, alla sua esperienza come presidente di Upa – Utenti Pubblicità Associati, Sassoli de Bianchi riporta un dato interessante: “Una ricerca sui nostri 500 associati, che rappresentano nove miliardi di investimenti pubblicitari e sponsorizzazioni, afferma che l’85% di loro sono desiderosi di investire sulla cultura perché ritengono abbia un ritorno positivo sull’immagine di aziende e prodotti”. Cosa allora le trattiene dal farlo? È presto detto. Le aziende sono spesso disorientate perché ricevono richieste frettolose, sporadiche, frutto soprattutto di relazioni personali. Al contrario le istituzioni culturali brancolano nel buio alla ricerca di aziende potenzialmente interessate.

Il problema, dunque, è quello di incrociare l’offerta di progetti culturali e di sponsorizzazioni con le imprese potenzialmente interessate. Intercettando questo bisogno, Upa ha realizzato un portale online “per incrociare la ricerca di sostegno da parte delle istituzioni culturali con l’offerta economica da parte delle aziende. È un portale su Internet – conclude Sassoli de Bianchi – si chiama UPAPERLA-cultura.org ed è assolutamente gratuito. Basterà compilare una scheda nella quale si illustri il progetto e questo sarà visibile da qualsiasi azienda che voglia investire”.



ANTONIO D'AMATO

## LA CULTURA NON È UN COSTO

Al presidente della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro Antonio D'Amato vengono affidate le conclusioni del workshop: "La politica dice che vuole occuparsi di cultura - afferma - ma con questa nostra iniziativa intendiamo affermare che non è sufficiente dire che si fa un 'Art bonus' o si apre il mondo del nostro patrimonio culturale ad esperienze internazionali per sostenere di aver fatto la riforma del patrimonio culturale. Al contrario, corriamo il



rischio di fare un'operazione di facciata che crea più danni piuttosto che passi in avanti importanti".

D'Amato ribadisce, infatti, l'importanza di operare senza frette e, soprattutto, senza provincialismi, così come quella di rimettere in moto la crescita, nonché la capacità di essere nuovamente un paese che genera cultura. Ma quello che per il presidente della Federazione è il cuore del ragionamento e la premessa di tutte le azioni è il fatto che "la cultura non è un costo, ma anzitutto è un investimento necessario". "Quello che stiamo facendo in maniera assolutamente colpevole - prosegue - è continuare a tagliare gli investimenti senza saper tagliare i costi".

Per D'Amato è una questione di priorità: formazione, educazione e cultura sono un investimento imprescindibile per il nostro Paese. Lo stesso successo del made in Italy, infatti, ha le sue radici nella cultura, nel patrimonio, nell'immagine del nostro Paese. E, ancora, per il presidente della Fe-

derazione "la crisi di competitività dell'Italia nasce anche dalla incapacità non solo di sviluppare e valorizzare, ma anche semplicemente di tutelare quello che oggi abbiamo". Lo testimoniano le immagini di degrado ambientale e abuso del territorio offerte costantemente ai turisti. Va compreso, dunque, che il nesso tra cultura e sviluppo economico è sinergico, non è antitetico, così come non è antitetico quello fra tutela e valorizzazione o fra privato e pubblico. Torna il leitmotiv di molti interventi nonché tema caro a D'Amato, ovvero la necessità di agire nella prospettiva di un progetto paese. "Che paese vogliamo? Che education, quale ambiente, quale patrimonio, oltre quello che abbiamo avuto, vogliamo realizzare da qui a 5-10 anni? Qual è il 'piano di successione' per la gestione del nostro patrimonio?".

Tutte domande che conducono al secondo elemento fondamentale, ovvero la governance. "Molto spesso - racconta D'Amato - i sovrintendenti bravi sono quelli che hanno avuto il coraggio di assumersi delle responsabilità e di agire sapendo di correre dei rischi e magari avendoli poi corsi davvero.

Questo è l'unico modo per fare le cose". E conclude ricordando l'esempio di Pompei: "Pensiamo sia solo una questione di risorse economiche? Oppure che non dipenda anche da questioni di trasparenza, di rigore, di capacità di riforma e di gestione? A nostro avviso è un problema di progetto e di governance e dobbiamo contribuire a cambiare la logica del discorso. Oggi abbiamo cominciato. Proseguiremo nei prossimi incontri". ●





Dopo il successo di Expo 2015

# UNA STRATEGIA PER L'AFFERMAZIONE DEL MADE IN ITALY



## INCHIESTA

*Con le sue filiere, l'attenzione alla qualità e la passione per il "bello e ben fatto", il nostro modello produttivo riscuote ovunque apprezzamento e, se l'Expo di Milano ha rappresentato il suo definitivo accreditamento a livello internazionale per il settore alimentare, per quanto riguarda il tessile-abbigliamento si tratta di una certezza ormai da lungo tempo acquisita. Ottime performance anche nell'arredamento e nel design, così come nei settori tecnologicamente più innovativi legati alla tutela dell'ambiente. Tutto questo patrimonio va valorizzato in funzione di un export sempre più di successo, export che oggi riprende la strada degli Stati Uniti, mentre sembra rallentare in quei paesi definiti emergenti fino a qualche anno fa. A prescindere da quelli che saranno gli orizzonti futuri, resta chiaro però che le nostre imprese, prevalentemente Pmi, devono attrezzarsi per stare sul mercato in modo consapevole. Ne parlano Riccardo Monti, Giovanni Castellaneta, Andrea Novelli, Giuseppe Sala, Luigi Scordamaglia e i Cavalieri del Lavoro Domenico Bosatelli, Mario Boselli, Anna Rossi Illy e Franco Manfredini.*

# EXPORT IN CRESCITA BOOM IN USA, CRISI IN RUSSIA

Facciamo il punto della situazione con Riccardo Monti, Presidente di Ice – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane – che dà alcuni suggerimenti alle Pmi che vogliono lavorare con i mercati esteri.

**In questi anni di crisi le esportazioni hanno contribuito a reggere l'economia italiana e hanno raggiunto risultati positivi: secondo i vostri dati e le vostre previsioni come chiuderà il 2015?**

I dati sino ad ora disponibili per il totale delle esportazioni parlano di un +4,8% fino ad agosto, dato che sale al +5,3% se lo consideriamo al netto dell'energia. Nel luglio scorso, in occasione della presentazione dell'annuale Rapporto Ice-Istat, avevo affermato che il 2015 si sarebbe chiuso con un +5% per le esportazioni italiane.

Se in estate questo risultato sembrava assolutamente alla portata delle nostre imprese, l'inasprimento di alcuni elementi di rischio e il sopraggiungerne di nuovi ne fanno ora apparire più sfidante il raggiungimento. A rischio di essere smentito, mi sento comunque di confermare questa ipotesi: a fronte di qualche preoccupazione che giunge da alcune grandi economie, si possono cogliere alcuni segnali positivi che inducono a un certo ottimismo. Vorrei citare, ad esempio, le mutate condizioni politiche di alcuni partner commerciali, quali l'Iran o Cuba, la ripresa della domanda di mercati più tradizionali, quali gli Stati Uniti o la Spagna, o l'emergere di alcune nuove opportunità in mercati meno consueti, tra i quali alcune economie emergenti dell'Africa.



Riccardo Monti

**Alcune aree del mondo, dalla Russia alla Cina al Brasile, hanno subito negli ultimi mesi sanzioni economiche o rallentamenti della crescita: come potranno influire questi andamenti sulle nostre esportazioni nel 2016 e nei prossimi anni?**

Per prima cosa bisogna sottolineare il fatto che, per quanto si parli di tre grandi economie, questi paesi rappresentano complessivamente poco più del 6% delle esportazioni italiane (Brasile 1,2%, Cina 2,6%, Russia 2,4%), sensibilmente più concentrate verso altri mercati, e che gli andamenti attesi per ciascuno di questi avranno un impatto diverso sulla nostra economia, a seconda del livello di integrazione o anche della struttura settoriale delle nostre vendite.

Tornando alla domanda, bisogna comunque fare delle distinzioni.

Nel caso della Russia, ad esempio, la discesa degli scambi sembrerebbe si es-

tersi intensificata a seguito dell'applicazione delle misure restrittive, ma si era manifestata anche prima dell'entrata in vigore delle stesse; ha riguardato inoltre la quasi totalità dei paesi fornitori, compresi quelli che non hanno attivato alcun tipo di sanzione.

Per la prima metà del 2015, la flessione delle vendite su questo mercato è stata intorno al 30%: più dettagliatamente, per i primi cinque mercati fornitori, la caduta è



stimata nella misura del -21,9% per la Cina, del -30,7% per la Germania, del -18,3% per gli Usa; Italia e Giappone hanno subito un calo rispettivamente del -29% e del 33,9%. È opinione diffusa che ciò sia solo in minima parte l'effetto delle "contro sanzioni" messe in campo dal governo russo e che alla base di questi andamenti ci siano fattori più prettamente legati all'andamento dell'economia russa, quali la svalutazione del rublo o il calo delle quotazioni petrolifere.

Si tenga presente che negli anni più recenti l'integrazione commerciale tra Italia e Russia è aumentata a ritmi elevatissimi (nei dieci anni precedenti la crisi il totale degli scambi commerciali è più che raddoppiato, passando dai 14,7 miliardi di euro del 2004 ai 31 del 2013) e che nel corso di questi anni gli esportatori italiani hanno costruito, anche con il supporto delle istituzioni, un patrimonio in termini di credibilità, di conoscenza reciproca, di rapporti commerciali consolidati.

In attesa della ripresa, sarebbe importante in questa fase presidiare le nostre quote di mercato, anche con politiche di prezzo più aggressive e adeguando la nostra offerta alle mutate esigenze del consumatore russo.

Non bisognerà attendere molto, infatti, perché questo mercato torni a crescere: nell'ultima release di ottobre, il Fmi si attende un 2016 di "assestamento" e un ritorno alla crescita già negli anni successivi, soprattutto nella componente estera della domanda.

### E per quanto riguarda la Cina?

A preoccupare è soprattutto il fatto che un rallentamento dell'economia di questo paese possa influire negativamente sulla crescita dell'intero continente, essendo stata la Cina negli anni più recenti il motore della crescita di tutta l'area.

Nel nostro caso i maggiori timori riguardano soprattutto le vendite di beni strumentali, poiché si teme che in una situazione di incertezza le decisioni d'investimento possano essere rimandate o che venga meno il bisogno di espandere ulteriormente la capacità produttiva; le vendite di beni di consumo parrebbero meno esposte a questa fase di incertezza, essendosi ormai piuttosto consolidata la classe media cinese.

Il caso del Brasile appare più controverso e, sebbene il percorso di crescita intrapreso sia ormai avviato, questa grande economia appare ancora caratterizzata dalla rapida successione di fasi fortemente espansive e sensibili ridimensionamenti.

Su questi andamenti incidono presumibilmente il permanere di alcuni squilibri di natura strutturale, quali l'alto debito pubblico e differenze troppo elevate – anche nel confronto tra aree geografiche – nella distribuzione del reddito, e alcuni elementi più prettamente congiunturali, come l'andamento del settore energetico o il rallentamento di alcuni grandi partner commerciali, su tutti la Cina ma anche l'Argentina. »

Detto ciò, il Brasile rappresenta per gli esportatori italiani un grandissimo mercato potenziale, soprattutto per i beni strumentali, ma anche per l'automotive o la farmaceutica, le infrastrutture o il settore dell'energia.

**Uno dei più vistosi incrementi le nostre esportazioni le stanno registrando negli Stati Uniti: quali strategie avete adottato per sostenere il made in Italy al di là dell'Atlantico?**

Gli Stati Uniti sono il terzo mercato di destinazione delle nostre esportazioni, il primo tra i partner non Ue. La per-

to è testimoniata dal fatto che è stato messo a punto un piano speciale Usa per il 2015-16 di circa 59 milioni di euro incentrato sui comparti dell'agroalimentare e della moda, con un ampio piano di azioni presso la grande distribuzione (in particolare nei settori tessile, accessori, cosmetici, gioielli, alimentare) e interventi di promozione destinati alla partecipazione come Sistema Italia ai maggiori eventi fieristici.

Per l'agroalimentare è stato avviato anche un importante piano di comunicazione contro il fenomeno dell'Italian sounding, incentrato sulla valorizzazione del prodotto ita-



**STIAMO PER INTRODURRE UN SISTEMA DI “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” CHE METTERÀ A DISPOSIZIONE UNA PIATTAFORMA INFORMATICA IN GRADO DI PROPORRE AI NOSTRI CLIENTI SERVIZI A VALORE AGGIUNTO IN MANIERA EFFICACE E TEMPESTIVA**

formance sul mercato Usa nei primi nove mesi dell'anno, pur attesa, è stata al di sopra di ogni aspettativa: nel periodo gennaio-settembre le esportazioni sono cresciute del 24,5% rispetto all'anno precedente e, se dovesse essere confermato questo andamento, il 2015 potrebbe chiudersi per la prima volta con un livello di export al di sopra dei 30 miliardi di euro.

L'attenzione che le istituzioni rivolgono a questo merca-

liano autentico. Nel 2016 il piano speciale di interventi sul mercato Usa proseguirà grazie a un ulteriore stanziamento di fondi straordinari in via di definizione.

**Quali sono gli obiettivi quantitativi e qualitativi che l'Ice si propone per il prossimo anno?**

Da tempo l'Agenzia si è dotata di un sistema di gestione e di monitoraggio della performance delle proprie at-

tività, che sottopone tutte le unità operative a una serie di indicatori di performance che riguardano sia la quantità che la qualità dei servizi erogati alla propria clientela. In estrema sintesi, questo sistema di indicatori punta sia all'incremento del numero di imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali, sia al rafforzamento della presenza delle imprese che sono già attive nei processi di internazionalizzazione. Inoltre, l'Agenzia mira a migliorare costantemente la qualità dei servizi erogati, al fine di aumentare sistematicamente il valore aggiunto del proprio sostegno alla proiezione internazionale del nostro tessuto produttivo.

Sotto questo profilo stiamo, da un lato, migliorando la capacità dei nostri funzionari di interpretare al meglio le esigenze delle imprese che si rivolgono ai nostri uffici, attraverso un programma di formazione che punta a porre le aziende clienti quale baricentro delle attività operative, al fine di poter fornire servizi sempre più aderenti alle istanze di internazionalizzazione.

Dall'altro lato, stiamo per introdurre, per la prima volta nella Pubblica amministrazione, un sistema di "customer relationship management", che metterà a disposizione dei nostri uffici una piattaforma informatica che consenta di gestire in maniera evoluta le relazioni con la clientela proprio per essere in grado di proporre servizi a valore aggiunto in maniera efficace e tempestiva.

Da questo punto di vista, contiamo di migliorare notevolmente il grado di soddisfazione della nostra clientela, che viene ormai misurato in maniera molto accurata attraverso questionari e analisi di impatto della nostra attività sui mercati internazionali.

### **La nostra struttura produttiva è fatta da piccole imprese che possono avere difficoltà a esportare in paesi lontani: come può l'Ice aiutarle ad affacciarsi sui mercati più complessi?**

Compito dell'Ice in quanto organismo pubblico di supporto all'internazionalizzazione delle imprese italiane, è quello di ridurre le barriere all'entrata sui mercati caratterizzati da maggiore complessità o perché sono lontani geograficamente o perché caratterizzati da difficoltà culturali e linguistiche, nonché da elevate asimmetrie informative. Per queste imprese è prevista una netta intensificazione delle attività promozionali ma anche, come ho affermato precedentemente, un rafforzamento della qualità e quantità dei servizi erogati attraverso un affinamento dell'"instrumentarium" a disposizione dei nostri uffici, al fine di renderlo più adeguato alle esigenze sempre più articolate



delle imprese. Continuerà, inoltre, lo sforzo, in atto negli ultimi anni, di aprire nuovi uffici in aree geoeconomiche a elevato potenziale, come ad esempio in Africa subsahariana o nel sudest asiatico, dove è fortemente sentita l'esigenza da parte delle imprese di avere a disposizione dei presidi operativi a supporto degli sforzi di internazionalizzazione in mercati caratterizzati da elevati livelli di complessità.

### **Cosa suggerirebbe a un imprenditore che sinora ha lavorato sul mercato interno e volesse affrontare la sfida dell'esportazione?**

Di non affrontare le sfide sottese ai processi di internazionalizzazione come mera alternativa alla focalizzazione sul mercato interno. La proiezione internazionale è, infatti, una strategia complessa da attuare con adeguati strumenti operativi che devono porre l'impresa in grado di affrontare le nuove e più intense pressioni competitive con strumenti professionali avanzati sia in termini di adeguata preparazione delle risorse umane, sia in termini di opportuna predisposizione delle leve del marketing mix. Prima di esperire qualsiasi forma di proiezione internazionale è quindi opportuno che venga effettuato uno sforzo di adeguamento culturale di tutta l'organizzazione, nonché degli strumenti operativi a disposizione dell'impresa per poter competere a livello internazionale.

Occorre, infatti, che questi processi non vengano attuati in modo occasionale o "serendipico", ma che vengano effettuati opportuni investimenti in risorse umane e strumentali, tali da porre l'imprenditore in grado di affrontare razionalmente e professionalmente le nuove sfide competitive che lo attendono. ●

Paolo Mazzanti

# NON SOLO RISCHI MA ANCHE OPPORTUNITÀ

Diversificare e assicurare gli investimenti sono la strategia migliore per affrontare i mercati esteri. Grazie ai nuovi strumenti messi a punto da Sace anche le Pmi possono lavorare in tutta sicurezza. Ne abbiamo parlato con il Presidente Giovanni Castellaneta.

## Qual è il ruolo di Sace nel sostegno all'internazionalizzazione dell'economia italiana?

Negli ultimi anni con la trasformazione in spa nel 2004 e con l'accelerazione impressa dalla crisi nel 2008, in Sace abbiamo fatto dell'innovazione la nostra sfida. Dieci anni fa Sace disponeva solo di prodotti di export credit, ossia era in grado di garantire finanziamenti erogati a imprese estere per acquistare merci italiane o assicurava l'impresa esportatrice dal rischio di non essere pagata.

Negli ultimi anni Sace ha cambiato il proprio dna per rispondere alle esigenze delle imprese e oggi è in grado di servire l'impresa lungo tutta la catena del valore dell'internazionalizzazione, con prodotti assicurativi e finanziari a misura di piccola, media e grande impresa: dall'accesso a finanziamenti per l'internazionalizzazione all'assicurazione delle vendite dal rischio di mancato pagamento,

dalla protezione degli investimenti esteri dai rischi politici alle garanzie fideiussorie per gare e commesse, fino alla liquidazione dei crediti vantati con le controparti.

Se nel 2004 servivamo poche centinaia di imprese – per lo più di grandi dimensioni – in 90 paesi, oggi ne serviamo oltre ventimila, in prevalenza Pmi, in 189 paesi.

Il nostro portafoglio di operazioni, quintuplicato in dieci anni, ha superato i 78 miliardi di euro, con una forte focalizzazione sui mercati emergenti dove, in assenza di Sace, molte imprese troverebbero enormi barriere all'entrata.

## Quali sono stati i risultati del 2015 e quali gli obiettivi per il 2016 e i prossimi anni?

I segnali di ripresa dell'economia italiana, trainata dalla componente export, si riflettono anche sui nostri risultati. Pochi giorni fa, infatti, abbiamo diffuso i risultati relativi al



terzo trimestre dell'anno che hanno confermato il trend di crescita di Sace degli ultimi anni. Per dare qualche numero, nei primi nove mesi dell'anno Sace ha garantito sei miliardi di euro di operazioni di export o internazionalizzazione, in aumento del 27%. Abbiamo osservato un particolare dinamismo nei paesi dell'Africa subsahariana, come Etiopia e Kenya, dove abbiamo assicurato operazioni per un miliardo di euro, quasi quadruplicate rispetto allo stesso periodo del 2014, e nei paesi europei extra Ue e della Comunità degli Stati Indipendenti (Turchia e Russia in primis), dove sono stati assicurati volumi per 1,7 miliardi di euro. L'attività assicurativa di Sace ne ha beneficiato, con premi lordi in crescita a 362 milioni di euro e sinistri in calo a 224 milioni di euro. E l'utile netto è salito del 15% a 433 milioni di euro.

Gli obiettivi dei prossimi anni saranno definiti nel prossimo piano industriale che stiamo mettendo a punto con Cassa depositi e prestiti. Ma possiamo sin d'ora dire che l'obiettivo di fondo è uno solo: rendere le nostre imprese, soprattutto quelle di piccola e media dimensione, sempre più competitive sui mercati internazionali.

**Negli ultimi mesi la geografia economica si è modificata: alcuni paesi che trainavano la crescita mondiale, dalla Cina al Brasile, stanno rallentando. Alla luce di queste evoluzioni, quali strategie sta elaborando Sace?**

Molte economie emergenti, come la Cina, sono ormai "emerse" e iniziano ad accusare problematiche tipiche dei paesi avanzati. Fattori congiunturali come il calo dei prezzi delle commodity creano impatti positivi o negativi sulle economie emergenti a seconda che i paesi siano importatori o esportatori. E anche tra questi ultimi troviamo chi riuscirà a controbilanciare le perdite grazie alle ampie riserve, ad esempio l'Arabia Saudita, e chi subirà effetti dirompenti, ad esempio il Venezuela. Non ci sono più categorie predefinite, bisogna guardare alle opportunità con la lente d'ingrandimento.

A livello globale il rischio politico – al quale si associa un rischio geoeconomico – è aumentato solo leggermente. La verità è che in passato questo rischio era concentrato in specifiche aree geografiche, mentre oggi è più distribuito e spesso più vicino a noi.

Per l'Italia l'instabilità politica che ha interessato alcune geografie si è tradotta in una perdita di 37 miliardi di export nel 2011-2013. Le "primavere arabe" sono costate al nostro Paese ben 16 miliardi di mancato export e la sola crisi russa si è tradotta in otto miliardi di export perduto. Quello che però teniamo a sottolineare è che la risposta



Giovanni Castellaneta

al rischio politico non è evitarlo ma gestirlo, coprendosi e diversificando. Serve affiancare a una geografia dei rischi una geografia delle opportunità.

**Quale contributo può offrire Sace al sostegno alle piccole imprese, che sono la struttura portante della nostra economia?**

L'offerta di Sace copre oggi tutte le esigenze delle imprese che competono fuori dall'Italia. Con Sace, oggi, la piccola o media impresa italiana può ad esempio accedere a finanziamenti per l'internazionalizzazione, assicurare le proprie vendite dal rischio di mancato pagamento, proteggere i propri investimenti esteri dai rischi politici, ma anche ottenere tutte le garanzie necessarie a partecipare a gare ed eseguire commesse in Italia e all'estero e inoltre trasformare i propri crediti in liquidità.

Gli strumenti esistono quindi e siamo pronti a metterci al tavolo, al fianco degli imprenditori, per studiare insieme le soluzioni migliori per realizzare progetti di crescita, caso per caso. Per questo di recente ci siamo attivati per offrire dei veri e propri servizi di advisory strutturati. Offriamo alle imprese non solo prodotti assicurativi e finanziari, ma anche studi ed esperienza dei mercati.

**Quali progetti sta sviluppando Sace per far conoscere di più alle imprese italiane i propri servizi?**

Siamo certi che la vicinanza alle aziende e al loro »

**MIGNINI & PETRINI**



Solo chi ha un **grande**  
**passato** può **alimentare il futuro**



*Molino Mignini sul fiume Tevere*  
**1874**



*Molino Petrini sul fiume Chiascio*  
**1822**

[www.mignini-petrini.it](http://www.mignini-petrini.it)

tessuto imprenditoriale giochi un ruolo fondamentale, specialmente per quelle di dimensioni medio-piccole. Per questo motivo Sace ha partecipato a numerose attività di informazione e promozione sul territorio – come i roadshow e seminari organizzati con l’Ice – e ha progressivamente potenziato la propria capacità distributiva, che conta oggi su una rete italiana di 14 uffici, affiancata da una rete estera di uffici nei principali paesi emergenti (San Paolo, Istanbul, Mosca, Johannesburg, Bucarest, Hong Kong e Mumbai).

Nel corso dell’anno abbiamo inoltre ampliato la nostra offerta attraverso la piena operatività di “Trade Finance”, prodotto disegnato sulle esigenze di liquidità degli esportatori, e abbiamo promosso il Fondo sviluppo export, fondo

cia di Eldoret in Kenya, che contiamo di replicare in altre province keniate e in altri paesi.

### Altri strumenti?

Sul fronte tecnologico abbiamo sviluppato strumenti operativi a supporto delle strategie aziendali come la “Country risk map”, una mappa interattiva che consente di visualizzare le tipologie e il livello di rischio a cui si espongono le aziende che operano all’estero, il “Rapporto export”, ovvero lo studio previsionale che segnala alle imprese che esportano i trend dell’export italiano per settore, e la nuova “Export map”, una mappa delle opportunità per le esportazioni italiane nel mondo.



di credito dedicato alla sottoscrizione di titoli obbligazionari emessi da imprese italiane con vocazione all’export e all’internazionalizzazione, in cui Sace interviene come investitore e garante. Per cogliere il potenziale di crescita ancora inespresso delle nuove economie emergenti, Sace ha avviato il programma Frontier Markets, dedicato soprattutto alle Pmi, in cui mettiamo a disposizione delle aziende i nostri servizi di advisory, un team di economisti, esperti del rischio, specialisti di export credit e il network internazionale di Sace. Un programma che ha consentito di recente a undici Pmi di aggiudicarsi la realizzazione di un primo progetto di filiera lattiero-casearia nella provin-

In Sace guardiamo con attenzione anche la rivoluzione digitale del Fintech: negli ultimi due anni abbiamo lavorato su progetti innovativi con l’obiettivo di capire come questo possa essere utile ai nostri clienti e di recente abbiamo sviluppato una collaborazione con la startup digitale Workinvoice, piattaforma web che consente alle Pmi di ricevere liquidità attraverso la cessione di fatture emesse nei confronti di aziende di grandi dimensioni.

È proprio attraverso questa partnership che confermiamo il nostro impegno nel favorire l’apertura del mercato italiano a fonti di finanziamento alternative che si stanno progressivamente affermando oltreconfine. ●

# UN PARTNER PER AFFRONTARE I MERCATI

L'Amministratore delegato di Simest Andrea Novelli illustra le attività svolte nell'ultimo anno: 37 progetti di partecipazione deliberati per oltre 730 milioni di euro di investimenti e un'azione di supporto all'export delle imprese per oltre 3 miliardi e mezzo. Ma a breve arriverà anche uno strumento creato con Sace e Cdp per assistere le aziende.



## Qual è il ruolo di Simest nel sostegno all'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano?

Dal 1991 supportiamo le imprese italiane che si affacciano sui mercati esteri con prodotti e servizi che nel tempo sono stati rinnovati ed adeguati alle esigenze del mercato. L'azienda italiana trova infatti in Simest un partner istituzionale che l'accompagna in tutte le fasi del proprio sviluppo, dalla ricerca delle migliori opportunità di business, all'apertura di strutture commerciali permanenti, fino alla realizzazione di un investimento produttivo per presidiare efficacemente una certa area di mercato.

Oltre a ciò, mettiamo a disposizione delle imprese anche strumenti agevolativi per la partecipazione a fiere e per rafforzare la struttura patrimoniale dell'impresa in Italia.

## Quali sono stati i vostri risultati del 2015 e quali gli obiettivi per il 2016 e i prossimi anni?

Possiamo dire di essere soddisfatti dei risultati raggiunti. I progetti di partecipazione deliberati dall'inizio dell'anno sono 37 e attiveranno oltre 730 milioni di euro di investimenti. Oltre a ciò abbiamo supportato le esportazioni di imprese italiane per oltre 3 miliardi e mezzo di euro, un



Andrea Novelli

dato in forte incremento rispetto allo scorso anno. Per il futuro stiamo lavorando per far sì che Simest abbia una maggiore potenza di fuoco da mettere a disposizione, in particolare, delle Pmi.

**Le imprese italiane hanno compreso che bisogna passare dalla semplice esportazione, spesso episodica, a un maggior radicamento nei paesi stranieri, dove è necessario sviluppare reti commerciali stabili e magari anche andare a produrre?**

La presenza sui mercati esteri è diventata ormai una necessità, oltre che un'opportunità, per la sopravvivenza delle aziende.

Le imprese che sono riuscite a far fronte alla difficile situazione economica sono state, infatti, quelle che si sono sviluppate sui mercati internazionali, offrendo prodotti e servizi innovativi. E proprio queste aziende, con le quali ci rapportiamo quotidianamente, mi confermano che le nostre imprese hanno dietro di loro delle basi solide e una grande voglia di riaffermarsi e che vedono quindi, sempre di più, l'internazionalizzazione come un passo necessario del proprio percorso di crescita. Sicuramente per affron-

tare mercati internazionali è necessario avere una struttura e una dimensione adeguata.

Per questo, dal 2011, abbiamo iniziato a investire anche nelle aziende in Italia perché solo attraverso il rafforzamento della propria struttura patrimoniale le imprese possono diventare sempre più competitive sui mercati esteri.

**La struttura produttiva italiana, basata su piccole imprese, è un ostacolo all'internazionalizzazione? E cosa si può fare per evitare questo rischio?**

Numerose aziende italiane, soprattutto per gli strutturali limiti dimensionali, hanno difficoltà a competere con i grandi colossi di altri paesi europei. Certamente le Pmi necessitano, più di altre, di strumenti ad hoc e se un numero sempre crescente di aziende si rivolge a noi è perché possiamo supportarle in tutte le fasi di sviluppo.

Il nostro impegno è infatti sempre quello di supportare al meglio la crescita delle imprese italiane, soprattutto Pmi, che, più delle altre, vanno accompagnate e sostenute. Per questo ci attiviamo per cercare mercati sempre più promettenti, nei quali le imprese possano cogliere interessanti opportunità di sviluppo.

**Quali progetti sta sviluppando Simest per far conoscere di più alle imprese italiane i propri servizi?**

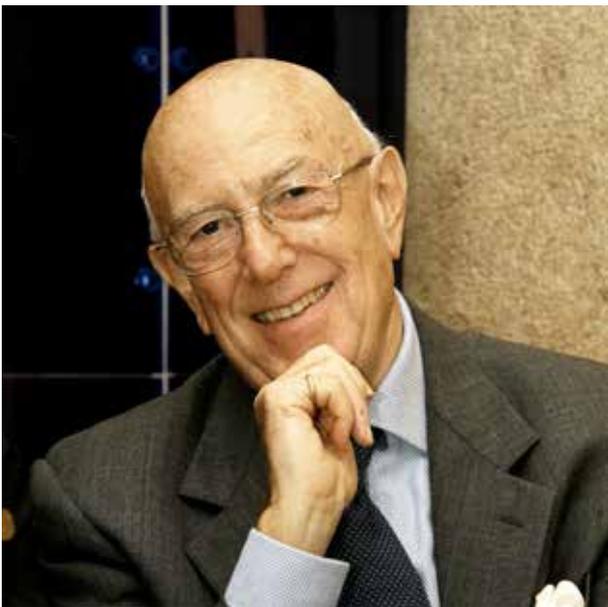
Stiamo contribuendo al nuovo piano industriale del gruppo Cassa depositi e prestiti (di cui Simest è una controllata, ndr), dove una delle priorità è quella di creare insieme alla stessa capogruppo e a Sace una "porta unica" per assistere le imprese che esportano e si internazionalizzano. Come iniziative specifiche, anche per il prossimo anno stiamo mettendo a punto un piano molto capillare di promozione dei nostri strumenti sul territorio, anche in collaborazione con i colleghi di Sace e di Cdp, proprio al fine di presentarci come un gruppo in grado di supportare a tutto tondo l'impresa italiana sui mercati internazionali. Poi, anche il prossimo anno, continuerà il roadshow per l'internazionalizzazione, promosso dal ministero dello Sviluppo economico, che già da due anni sta toccando varie città italiane per far conoscere tutti gli strumenti e le strategie messe in campo dal "Sistema Paese" a sostegno delle imprese sui mercati globali. ● (p.m.)

Sessantamila le aziende italiane del tessile-abbigliamento, un successo riconosciuto nel mondo

# L'ECCELLENZA ABITA QUI

di Mario Boselli, Presidente onorario Camera Nazionale della Moda

**L'ECCELLENZA** di uno stile è la quintessenza della storia di un paese. Non si inventa tutti i giorni e non può essere soltanto il risultato di una strategia commerciale. Il made in Italy è una storia di talenti, di tradizioni di gusto, di cultura dell'eleganza, di maestria artigianale, di prontezza innovativa e di cura del dettaglio, creatività e intelligenza tecnica. Nel mondo si dice che un abito è "bello e ben fatto" quando si parla di moda italiana. L'eccellenza sta qui. In una sapiente tradizione di lavoro che sa unire la qualità estetica e immateriale, legata alla nostra storia, il cosiddetto "effetto Rinascimento", alla qualità dell'innovazione tecnica e materiale dei prodotti. Negli ultimi sessant'anni l'Italia ha sviluppato una formidabile capacità di produrre moda lungo tutta la filiera tessile-abbigliamento, con qualità pregevoli e quantità rilevanti.



Mario Boselli

Oggi sono circa 60mila le aziende e quasi 600mila gli addetti che fanno la moda italiana. Fattore determinante del successo di questa grande e variegata struttura imprenditoriale è l'integrità della sua filiera produttiva, dalla fabbricazione e nobilitazione dei fili, dei tessuti, fino alla creazione dell'abito.

La moda italiana propone il proprio valore aggiunto: il prestigio di un'altissima qualità e l'eccellenza delle storie imprenditoriali, dell'ingegno e della creatività delle grandi firme dello stile italiano. Più di sessant'anni vissuti da protagonista costituiscono una prospettiva per la moda italiana nel mondo. Le ragioni del successo della moda italiana sono la creatività e la tecnologia, e la sua industria, che comprende tessile, vestiario, pelle, pelletteria, calzature, genera in Italia già da più di tre decenni un'attività molto importante.

Calcolato come media "pro-capite", il valore delle esportazioni di moda italiana è superiore al valore dei mezzi di trasporto per la Germania e a quello dei prodotti dell'elettronica per il Giappone. L'attività dell'industria della moda è l'unica in cui l'Italia abbia una supremazia mondiale, detenendo la più alta percentuale al mondo di export di prodotti tessili e di vestiario tra i paesi del G8.

La mia opinione è che questa incredibile performance in termini di risultati e di durata del fenomeno si spiega, al di là delle incredibili capacità imprenditoriali degli italiani, con i fattori che hanno favorito il successo del made in Italy. Mi riferisco a quella particolare combinazione di due fattori, di due aree: quella creativa e quella tecnologica che, opportunamente combinate, hanno permesso di realizzare una particolare "alchimia" definibile come "creatività tecnologica". Dire che ciò stia alla base dei suoi positivi risultati è opinione condivisa da molti; più difficile dire se ciò sia frutto di una scelta strategica della moda italiana o di una naturale diffusa capacità di imprenditori, mana-

ger e maestranze ad operare in questo modo. Esaminiamo ora nei dettagli gli attori e i fattori che hanno consentito tutto ciò. I fattori sono identificabili, come già detto, nei due ambiti che costituiscono i pilastri del sistema moda. Il primo ambito è quello dell'area creativa, basata sulla nostra cultura, sulla nostra storia e sui nostri beni archeologici. In sintesi possiamo definire tutto questo l'effetto Rinascimento.

Riflettendo sulla singolare dinamica del made in Italy nei settori legati ai consumi per la persona, vestiario, mobili, arredamento, ecc., molti commentatori hanno più volte sottolineato l'influsso positivo delle tradizioni storiche e in particolare, appunto, quello dell'Effetto Rinascimento, che tuttora persisterebbe nella cultura, nel senso estetico e nelle abilità artigianali degli italiani. In pratica il fatto di vivere in un Paese che vanta il più ricco patrimonio monumentale del mondo costituisce una specie di scuola collettiva che sviluppa il senso per l'estetica e le cose belle. Il secondo ambito è quello dell'area tecnologica, la quale si basa sulla completezza della filiera tessile, sul meccanotessile e sulla ricerca applicata.

Parlando dei fattori, il primo di questi è un elemento distintivo del successo del made in Italy ed è costituito dall'integrità della sua filiera produttiva: l'Italia continua a presidiare con successo tutte le fasi del ciclo tessile-ab-

bigliamento, dalla produzione dei filati e dei tessuti alla confezione dei vestiti, passando per la cruciale fase del finissaggio, che opportunamente in Italia è spesso definita di "nobilitazione".

Il secondo fattore è quello del meccanotessile. In Italia vi è un'importante industria meccanica per la produzione degli impianti utilizzati dalle aziende tessili: macchine per filare, torcere, tessere, tingere, nobilitare, confezionare; la vicinanza fra i produttori di macchinari e gli utilizzatori è stata spesso determinante per le innovazioni proprie del settore moda: le torsioni e le testurizzazioni sui filati, gli effetti sulla "mano" dei tessuti.

L'ultimo riguarda la ricerca applicata, laddove i due succitati (integrità delle filiere e meccanotessile), strettamente collegati, consentono di massimizzare le risorse di innovazione e di creatività e di immettere valore aggiunto in ogni fase di lavorazione, in ogni prodotto.

Ora, questi fattori per produrre gli effetti importanti che abbiamo visto, devono essere combinati, coniugati in modo adeguato dagli attori, dai protagonisti del sistema moda e ciò può aver luogo nei gruppi, nelle strutture aziendali complesse e nei distretti industriali.

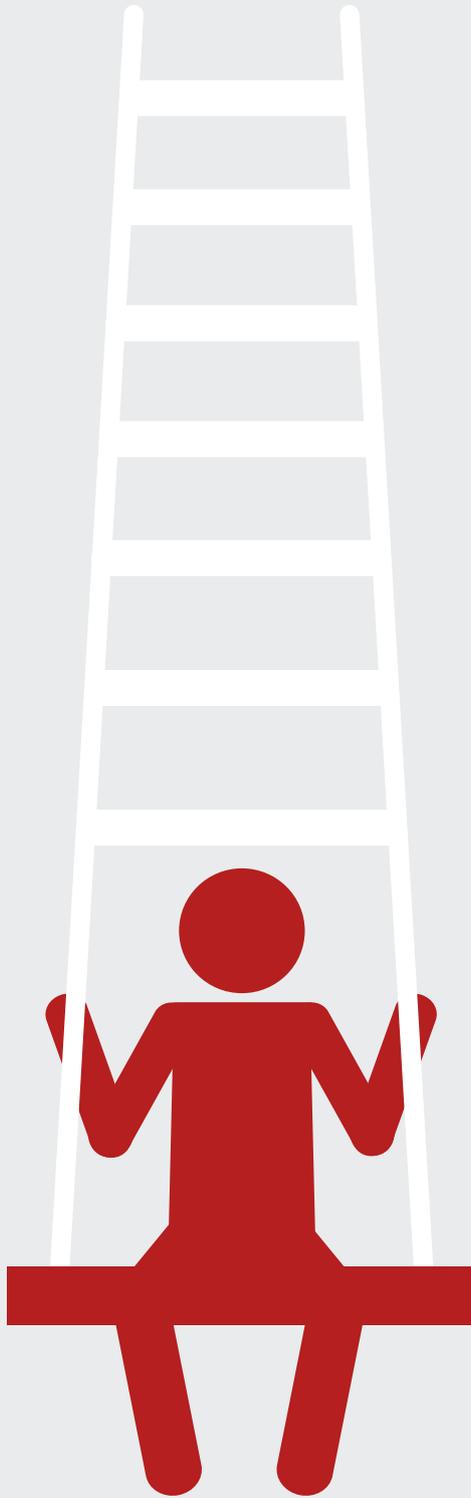
È chiara la tendenza dei gruppi o delle strutture aziendali complesse del sistema moda ad organizzarsi in modo integrato verticalmente al fine di essere più competitivi, »

## L'INDUSTRIA ITALIANA DELLA MODA

(Tessile, abbigliamento, pelle, pelletteria e calzature)

	2012	2013	2014	2015 previsione	2016 SEM1 previsione
<b>Fatturato (mln €)</b>	60.364	59.422	61.205	64.265	
<i>Variazione %</i>	-5,4%	-1,6%	3,0%	5,0%	6,5%
<b>Export (mln €)</b>	43.371	45.218	46.892	50.221	
<i>Variazione %</i>	1,8%	4,3%	3,7%	7,1%	7,5%
<b>Import (mln €)</b>	26.357	26.459	28.722	32.142	
<i>Variazione %</i>	-8,0%	0,4%	8,6%	11,9%	13,0%
<b>Saldo con l'estero (mln €)</b>	17.014	18.759	18.170	18.079	
<i>Produzione (var. %)</i>	-7,5%	-2,7%	-0,6%		
<i>Occupazione (.000)</i>	640	600	570		
<i>Numero di imprese</i>	63mila	60mila			

Fonte: Camera Nazionale della Moda Italiana



## Growing **younger.**

The Marchesini Group has never stopped improving research, development, monitoring and testing new solutions: leadership comes only through studying with the same passion and determination of beginners. Because we strongly believe that growing up doesn't mean getting older, but means to innovate and know how to renovate: that's the way to grow younger.

[WWW.MARCHESINI.COM](http://WWW.MARCHESINI.COM)





## L'ITALIA DETIENE LA PIÙ ALTA PERCENTUALE AL MONDO DI EXPORT DI PRODOTTI TESSILI E DI VESTIARIO TRA I PAESI DEL G8

di garantire qualità e affidabilità del prodotto e di proteggersi dalle copie e dalla pratica della contraffazione. Una riflessione più approfondita meritano i distretti industriali, nei quali si coniugano le attività produttive con le reti creative. La caratteristica più originale della storia industriale italiana in questo dopoguerra è costituita dai distretti industriali. Di fatto l'industria della moda italiana è localizzata in un arcipelago di aree territoriali specializzate: Como nei fili e tessuti di seta e di tipo serico, Biella, Prato e Vicenza nei filati e nei tessuti di lana, Castelgoffredo nelle calze da donna, Carpi e Treviso nella maglieria, Empoli nell'abbigliamento in pelle, Pesaro per i jeans, il Brenta per le calzature.

Il distretto industriale svolge il ruolo fondamentale di unire una miriade di piccole e medie imprese, molto spesso specializzate, riuscendo così ad ottenere vantaggi fondamentali per il settore tessile-abbigliamento: alta creatività, grande reattività ai cambiamenti della moda, propri delle piccole e medie imprese, con una dimensione d'insieme in grado di competere in un mondo globalizzato con le economie internazionali più forti.

L'aver ottenuto questi risultati è dovuto in gran parte alla

filosofia del prodotto: la realizzazione di quel "bello e ben fatto" che è la caratteristica specifica del tessile-abbigliamento-moda italiano. A tutto ciò va aggiunta la grande capacità di innovazione e in particolare l'alto spirito d'iniziativa dei nostri stilisti a ben presentare detti prodotti, sia grazie a splendide boutique e sempre più spesso con grandi eleganti magazzini, disegnati da ottimi architetti e creativi.

Va poi considerato come un ulteriore fattore strategico di successo lo stile di vita italiano che ha valenze positive sia per chi visita il nostro bel Paese, sia per l'immagine trasmessa dai prodotti del made in Italy, sviluppando così un circolo virtuoso. ●



**Nominato Cavaliere del Lavoro nel 1990.  
Ha sviluppato l'azienda di famiglia, di antica  
tradizione serica, sia in Italia che all'estero. È stato  
Presidente di Federtessile e della Camera Nazionale  
della Moda Italiana.**

Un'assenza legislativa in Europa, dovuta alla posizione di molti paesi nordici e che penalizza l'Italia

# “MADE IN”, UNA REGOLA NECESSARIA

di Franco Manfredini, Presidente Casalgrande Padana

**L'ITALIA** è un paese ricco di storia, di tradizioni artigianali, di grande varietà di produzioni anche nell'agroalimentare e nell'allevamento, di tradizioni e specialità culinarie, di cultura, di arte e attrazioni turistiche senza uguali nel mondo.

Made in Italy viene giustamente inteso come l'insieme dei valori dell'ingegno, delle abilità e dello stile di vita che il nostro Paese riesce a trasferire anche sui manufatti e sui prodotti industriali o artigianali, conferendo agli stessi una identità riconosciuta di eccellenza qualitativa, di bontà, eleganza e servizio.

Fortunatamente l'Italia è un paese dove lo spirito imprenditoriale non manca, dove l'industria manifatturiera e le esportazioni dei suoi prodotti sono secondi in Europa solo alla Germania. È questa realtà che ha evitato, anche in questa lunga crisi, una caduta dalle dimensioni insostenibili della sua economia e consente ancora oggi di nutrire fiducia sulla ripresa del Paese.

Expo2015, felicemente giunto a conclusione dopo sei mesi di successo di pubblico, è stato un esempio di come l'Italia sia in grado di mettere in campo iniziative ed eventi tanto complessi, di elevata qualità e con ottima capacità organizzativa, contribuendo a tenere alta nel mondo l'immagine del Paese.

Lo spirito imprenditoriale e i valori del made in potrebbero tuttavia ottenere migliori risultati se fossero suppor-

tati anche dalla realtà di un paese più competitivo e da regole di mercato trasparenti e più aperte al confronto a livello internazionale.

Nell'Unione europea, dove le regolamentazioni di ogni tipo (leggi, direttive, etc.) abbondano e spesso sono eccessivamente restrittive o pedantemente dettagliate, manca

pur troppo ancora la regola in base alla quale ogni prodotto di importazione debba essere soggetto all'obbligo di indicazione del paese di provenienza.

Questa assenza di regolamentazione è ingiustamente, e a mio parere anche ingiustificatamente, dovuta alla posizione assunta fino a ora da molti paesi nordici, compresa la Germania, che hanno delocalizzato le loro industrie e quindi non vogliono far sapere al cliente la provenienza della merce venduta con marchio nazionale oppure hanno un'economia basata in prevalenza sul settore commerciale e dei servizi piuttosto che sul manifatturiero.

Per paesi che pretendono spesso di dettare all'interno dell'Unione le regole sul grado di sicurezza e di salubrità di ogni prodotto in commercio e sulla riduzione dell'inquinamento del pianeta, questa è una posizione assolutamente paradossale e contraddittoria, bocciata dallo stesso Parlamento europeo e speriamo sia al più presto superata. D'altra parte la regola del made in esiste in quasi tutti i paesi del mondo, a cominciare dagli Stati Uniti, dal



Franco Manfredini



Expo 2015: Padiglione Vanke, colosso cinese del real estate, realizzato con uno speciale grès porcellanato della reggiana Casalgrande Padana

Giappone e dalla stessa Cina. Poiché l'Europa è la destinataria della maggior parte delle esportazioni del made in Italy, l'Italia non potrebbe che trarre grande beneficio dall'introduzione della regola che garantisca chiaramente al consumatore, con la conoscenza trasparente del paese d'origine, una scelta più consapevole e più sicura nelle sue decisioni di acquisto.

Sull'altro punto, cioè la necessità di una maggiore competitività del Paese per rendere più competitive le imprese che esportano, è sufficiente richiamare le tante situazioni di mal funzionamento dell'apparato pubblico che spesso cacciano l'Italia in fondo alle graduatorie delle efficienze e del grado di competitività tra i paesi facenti parte della stessa Europa. Citiamo fra tutte queste negatività il livello di tassazione raggiunto non solo sul reddito prodotto, ma anche gli oneri di vario tipo che sono caricati sui fattori di produzione, come il costo del lavoro, dell'energia, degli immobili produttivi.

La competitività delle nostre imprese sui mercati internazionali è poi limitata, quando addirittura compromessa, da una lenta e farraginoso burocrazia pubblica e spesso anche da leggi poco chiare o troppo complicate che, anziché essere attente a migliorare i rapporti con i cittadini e le imprese, tendono a complicarli. Un esempio emblematico sono i tempi lunghissimi che ogni nuova iniziativa

va imprenditoriale nel nostro Paese impiega per qualsiasi autorizzazione, rispetto alla quasi totalità degli altri paesi. Altro fattore di non competitività è rappresentato dal rallentamento negli ultimi decenni degli investimenti nelle infrastrutture pubbliche, nel loro miglioramento o in nuove realizzazioni, di cui il nostro Paese ha bisogno, a cominciare dalla viabilità stradale, a quella ferroviaria e ai sistemi portuali.

Nella misura in cui queste situazioni di deficit di competitività saranno progressivamente colmate, come sembra, d'altra parte, che l'attuale Governo abbia cominciato e intenda continuare a fare, riconoscendo anche la centralità della impresa produttrice per lo sviluppo economico, le capacità e potenzialità del nostro Paese di espandere la presenza del made in Italy nel mondo intero saranno sicuramente accresciute. ●

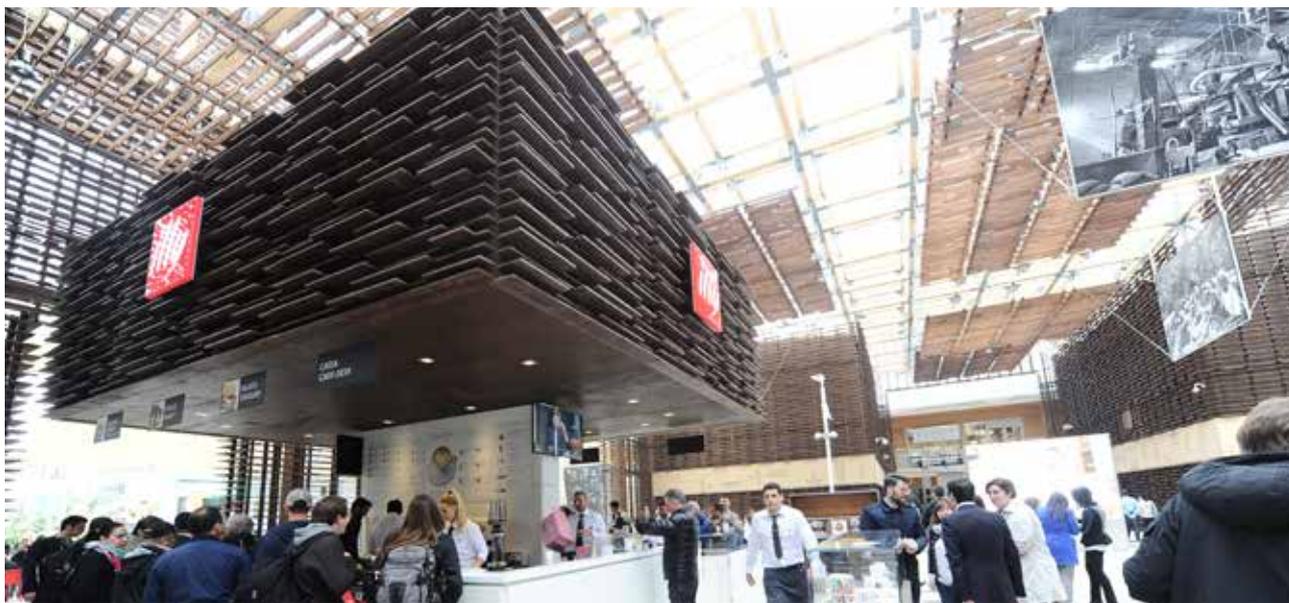


**Nominato Cavaliere del Lavoro nel 2010, è presidente di Casalgrande Padana che ha saputo sviluppare fino a farla diventare leader internazionale nella produzione di gres porcellanato.**

È il vantaggio competitivo intangibile del nostro Paese che va tutelato e sostenuto

# UNO “STILE DI VITA” SINONIMO DI ELEGANZA

Anna Rossi Illy, Presidente onorario illycaffè



**LA BELLEZZA**, l'eccellenza e la creatività fanno parte del patrimonio identitario tangibile e intangibile italiano: appartengono alla nostra storia, alla cultura e al talento e si incrociano con la biodiversità più grande del mondo per numero di prodotti della terra, antropologia e paesaggi. Viviamo in un Paese che rappresenta lo 0,20% delle terre emerse e che detiene il 70% del patrimonio archeologico e artistico mondiale, siamo il quinto Paese per dimensione del settore manifatturiero, di cui due terzi rappresentati dall'industria creativa.

Una ricchezza irripetibile che produce quello “stile di vita” che il mondo intero ci invidia.

Il vantaggio competitivo intangibile del nostro Paese, infatti, è rappresentato dallo stile di vita italiano, simboleggiato dal made in Italy, soprattutto di alta gamma, che ovunque è sinonimo di eleganza e raffinatezza.

L'Italia è al top delle preferenze per abbigliamento, pelletteria, gioielleria. Ma anche gli altri settori non sono da meno, basti pensare che l'arredamento e il design italia-

no di alta gamma detengono il 30% di quota del mercato mondiale, il food & beverage il 40% e la nautica il 10%. Queste industrie esportano mediamente il 50% del proprio fatturato, contro una media del 27% degli altri segmenti. Una realtà presente e affermata che, se da una parte oggi ha la necessità di adattarsi alle esigenze specifiche dei paesi – ognuno con le proprie caratteristiche sociali e culturali – dall'altra deve mantenere quelli che sono i suoi elementi distintivi, sia che si tratti di stile e di design di prodotto, di modalità distributiva, di intensità della comunicazione o della manualità e del sapere tipici dei nostri artigiani.

Parliamo, quindi, di un marchio made in Italy che va tutelato e sostenuto, amplificando la comunicazione di quelli che sono i punti di unicità dei prodotti italiani.

La manualità dei nostri artigiani e il sapere che questi si tramandano è senza eguali. La ricchezza che c'è in Italia deve venire comunicata e sfruttata, anche per aumentare la quota di mercato a livello mondiale e mantenere

nelle nostre terre il patrimonio di conoscenza che ci appartiene. Per farlo dobbiamo essere uniti e promuovere l'Italian lifestyle tutti insieme, evitando visioni settoriali che caratterizzano l'industria odierna.

La vocazione dell'italiano deve essere quella di portare la sua cultura nel mondo, operando uno sforzo trasversale tra i diversi settori perché l'eredità culturale, creativa ed estetica italiana identifica un terreno comune, il made in

Italy. E per creare una forte immagine identitaria del Paese, Expo Milano ha rappresentato un ottimo trampolino di lancio: per la prima volta un'Esposizione Universale ha affrontato un tema trasversale come l'alimentazione e ha scelto l'Italia come sede espositiva per parlare proprio di uno dei settori in cui eccelle. Un'occasione unica che non possiamo perdere se vogliamo rafforzare la reputazione del Paese.

Per il settore alimentare Expo ha rappresentato una promozione straordinaria che, se capitalizzata in modo strutturato collaborando tutti in-

sieme, può ambire ad aumentare molto le esportazioni. Nell'azienda di famiglia, la illycaffè, abbiamo creduto da subito nel valore di questa esposizione come opportunità per ottenere il riconoscimento della leadership culturale italiana nei settori del cibo, vino e caffè.

L'Italia è stata identificata storicamente come il riferimento di eccellenza del caffè. I motivi sono molteplici: dall'invenzione dell'espresso alla cultura della sua preparazione alla presenza massiccia dei caffè storici e di bar.

La illycaffè è stata scelta da Expo Milano per curare i contenuti all'interno del padiglione dedicato al caffè per il patrimonio di competenze accumulate negli anni su questo prodotto.

Il padiglione ha raccontato agli oltre dodici milioni di visitatori che si sono avvicendati nel corso dei sei mesi, il passato, presente e futuro del caffè nelle sue tre dimensioni: il prodotto e il suo viaggio dal chicco sulla pianta alla tazzina; la creatività, l'arte e la cultura che si sviluppano attorno alla tazzina di caffè; l'esotismo, le storie e le tradizioni dei paesi coltivatori e di quelli consumatori.

Un percorso pensato per valorizzare la qualità e l'unicità del prodotto lungo tutta la filiera produttiva. Fattori che, se correttamente combinati, migliorano il contenuto esperienziale di chi beve il caffè ed evidenziano la differenza fra un prodotto realizzato capitalizzando anni di esperienza – come fanno le aziende italiane – da uno privo di identità, che vive attraverso il richiamo del cosiddetto Italian sounding.

Nel caso del caffè, purtroppo, una parte consistente del segmento del caffè gourmet (quello di più alta qualità) sviluppato a livello mondiale si richiama a nomi che rievocano l'immaginario italiano, ma non sono autentici. Il problema, purtroppo, non riguarda solo il caffè, ma moltissimi prodotti italiani e non solo del settore agroalimentare.

È evidente, dunque, l'importanza della collaborazione tra le aziende italiane con il necessario sostegno del Paese – attraverso le strutture preposte che non dobbiamo indebolire – per esaltare la

nostra eredità culturale basata sulla bellezza, la creatività e il sapere. Perché questo deve rappresentare un circolo virtuoso inarrestabile, in quanto bellezza e creatività si nutrono a vicenda e, se abbinate all'operatività delle nostre aziende e alla bravura degli artigiani, esprimono il valore economico fondamentale del nostro Paese: la bellezza è molto più ricca del petrolio, non finisce mai e non distrugge l'ambiente. ●



Anna Rossi Illy



**Nominata Cavaliere del Lavoro nel 2011, è riuscita insieme al marito a dare prestigio al marchio "illycaffè" in tutto il mondo. È Presidente della Fondazione Ernesto Illy che sostiene progetti scientifici, culturali e sociali.**

# EXPO, VETRINA DELL'ORGOGGIO ITALIANO

I numeri del successo: 21,5 milioni di biglietti venduti, oltre 6 milioni i visitatori stranieri, 60 capi di Stato e governo. La "Carta di Milano" sul diritto a una corretta nutrizione consegnata al Segretario generale dell'Onu. Resteranno Palazzo Italia, l'Albero della vita e il Padiglione Zero. Ne abbiamo parlato con Giuseppe Sala, commissario della manifestazione milanese.



**L'Expo è stato un grande successo, largamente superiore alle aspettative: quali risultati le hanno dato le maggiori soddisfazioni?**

La soddisfazione maggiore è senza dubbio aver visto il sito espositivo vivo. Abbiamo venduto 21,5 milioni di biglietti. Sono stati oltre 6,5 milioni i visitatori stranieri; due milioni gli studenti. Abbiamo visto famiglie, anziani, giovani e anche tante persone con disabilità girare tra i padiglioni, orgogliosi e impressionati positivamente da quello che stavano vivendo. Direi che tutto ciò dà bene la misura di ciò che è stata l'Esposizione Universale.

**Quando ha capito che quella dell'Expo sarebbe stata una scommessa vinta?**

Non c'è stato un momento particolare. Sapevo che se tutti

avessimo fatto la nostra parte – sia a livello istituzionale, sia a livello operativo e organizzativo – avremmo potuto davvero vincere questa sfida. Non si trattava solo di aprire in tempo e bene. Bisognava anche garantire sicurezza, efficienza ed efficacia organizzativa fino alla fine dei sei mesi, offrendo spunti di riflessione sul tema "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita", accanto a momenti di intrattenimento e svago, con l'obiettivo chiaro di ogni Expo che è quello di educare. E così è stato.

**L'Expo è stata una grande manifestazione di popolo, anzi di popoli, ma anche una vetrina del nostro Paese e del made in Italy: quali sono stati da questo punto di vista i risultati più significativi della manifestazione?**

Sono stati molti i momenti che hanno contribuito alla di-

mensione internazionale di Expo Milano 2015. Penso, ad esempio, alla visita di importanti capi di Stato e di governo. Sono stati oltre 60: Mattarella in primis e poi Putin, Hollande, Netanyahu, Merkel. L'Esposizione Universale è stata una grandissima prova di orgoglio per il nostro Paese. Abbiamo avuto l'occasione di mostrare al mondo quanto sappiamo fare in termini di efficienza organizzativa, di capacità imprenditoriale, di ricchezza culturale e agroalimentare e l'abbiamo sfruttata.

L'immagine che l'Italia, la Lombardia e Milano hanno lasciato ai visitatori arrivati da ogni parte del mondo è certamente positiva: sappiamo essere competitivi. Expo lo ha ricordato a tutti.

**La Carta di Milano consegnata al Segretario generale dell'Onu è il lascito morale e politico dell'Expo: pensa che avrà un effetto reale sui problemi della fame, della nutrizione e della corretta alimentazione del pianeta?** L'importante "Sfida Fame Zero", lanciata insieme alla Fao, entro il 2030 così come la ricerca di soluzioni pratiche e



Giuseppe Sala

l'impegno a garantire il diritto al cibo a tutti i popoli del mondo, contenuto nella Carta di Milano, sono propositi di assoluto valore.

Trasformarli in realtà sta alla buona volontà dei governi, alla determinazione dei singoli e alle buone pratiche quotidiane che abbiamo suggerito in più occasioni e in più momenti nel corso di Expo Milano 2015.

**Quale sarà il futuro della zona Expo? Quali padiglioni potranno sopravvivere e secondo lei quale sarebbe la migliore destinazione dell'area?**

L'ipotesi che al momento mi pare la più accreditata e che porterebbe avanti il lavoro intrapreso in Expo è quella di ospitare l'Università di Milano, creando un campus d'eccellenza, fucina di menti brillanti – quelle dei nostri giovani – pronti a dare concretezza agli impegni presi da tutti noi durante i sei mesi.

Resteranno Palazzo Italia, l'Albero della Vita e Padiglione Zero.

**E quale sarà il suo personale futuro?**

Come ho già avuto modo di dire, fino a fine anno sarò impegnato nell'avviare la fase del "dismantling" del sito espositivo. Poi si vedrà. ● (p.m.)

# LA SFIDA È VINTA

Per il Presidente di Federalimentare Luigi Scordamaglia l'Esposizione Universale di Milano ha rappresentato il definitivo accredito del modello italiano, sia alimentare che industriale. Un traguardo raggiunto grazie alla piena collaborazione di tutta la filiera, che ha lavorato in modo coeso e con la regia di un Governo "che ha dato importanti e concreti segnali di sostegno".

**A fine ottobre si è concluso l'Expo di Milano. Quale bilancio per Federalimentare? E quali stimoli avete ricevuto dal quotidiano confronto con operatori commerciali e visitatori?**

Il risultato più significativo dell'esperienza di Federalimentare in Expo è quello di avere fatto conoscere al mondo il modello alimentare italiano, che è un modello sano, sostenibile e di qualità. Ricordo che il padiglione corporate di Federalimentare con Fiere di Parma "CIBUSÈITALIA" a inizio ottobre aveva già ospitato più di 200 eventi seminari e convegni scientifici e promozionali. Altri 230mila visitatori sono stati contattati alla mostra "FAB' FOOD. La Fabbrica del gusto italiano".

Sottolineo, infine, che nel nostro padiglione sono stati realizzati 4mila incontri BtoB tra le aziende italiane del Padiglione e oltre 300 buyer, retailer e distributori provenienti da più di 40 paesi. E questi hanno prodotto oltre 80 visite aziendali in stabilimenti produttivi già realizzate per le delegazioni commerciali straniere sul territorio italiano.

**Produzione alimentare +1%, export +6% e, insieme, una parziale ripresa dei consumi interni. Queste le previsioni per il 2015 formulate a inizio anno sulle nostre pagine. Ci sono novità al riguardo?**

La congiuntura alimentare non è ancora uscita in modo convincente dalla pesantissima scia di crisi avviata sette anni fa. I numeri sono tuttora in chiaroscuro. Quelli migliori riguardano l'export: unico a smarcarsi. I numeri peggiori riguardano il mercato interno. Anche se qualche "incredibile" di ripresa comincia ad affacciarsi.

Negli ultimissimi mesi, ad esempio, sembra tirare un po' meglio la qualità. Calano marginalmente le white label. E scendono un po' le promozioni (comunque stabilmente oltre un quarto del venduto). Corre solo il bio (ma non è una novità), con un +19,4% nel primo semestre, dopo il +11,0% del 2014. Nel complesso, il +0,3% delle ven-



dite alimentari in volume registrato nei primi sette mesi dell'anno rimane insoddisfacente, fragile e inferiore alle aspettative. La produzione, di conseguenza, sta faticando e segna un simbolico segno positivo, che si ferma sul +0,1% sugli otto mesi, a parità di giornate lavorative. Esso, tuttavia, dovrebbe rinforzarsi leggermente in chiusura d'anno. Ma rimane difficile avvicinarsi al +1,0% e superare, come sperato, il +0,6% registrato l'anno scorso. Sul fronte dell'export, invece, Expo è stato il primo vero momento di rilancio per il Paese dopo sette anni di crisi. Così la crescita dell'export, nei primi otto mesi 2015, ha segnato un +7,0% sullo stesso periodo 2014. È un successo, che conferma ampiamente le nostre previsioni e raddoppia il +3,5% con cui si è chiuso il 2014. Dietro questo successo c'è una locomotiva: gli Usa, che tirano con tassi tra il +20 e il +25%. Deludono e preoccupano invece altri paesi, a cominciare dalla Russia, gravata dal pesantissimo effetto embargo, che viaggia attorno

al -37%. Emerge, comunque, il vantaggio dell'export alimentare su quello complessivo del Paese, che sugli otto mesi appare anch'esso in accelerazione, ma si ferma sul +4,8%, dopo il +2,0% del 2014.

Va pure evidenziata la buona tenuta del mercato alimentare Ue, che veleggia attorno al +4%. E va ricordata l'accelerazione della Cina, che sembra stabilizzata su un passo attorno al +28%.

**Per quanto riguarda l'export, intravede qualche spiraglio nel dialogo Russia/Ue? Quanto sta costando al settore la chiusura del mercato russo a seguito delle sanzioni economiche inflitte da Bruxelles?**

Il mercato russo offre enormi prospettive. Basta dire che nel 2013 (ultimo anno pre-embargo) le nostre esportazioni alimentari erano aumentate del +24,4%. Il suo blocco (-37% l'export alimentare nella prima parte dell'anno, dopo il -6% del 2014) ha gelato queste prospettive. E rischia di lasciare una scia di Italian sounding difficile da estirpare, una volta superata la fase di blocco.

Per cui stiamo caldeggiando ogni spiraglio di flessibilizzazione. E abbiamo tamponato i rischi di allargamento ad altri comparti (oltre alle carni, al lattiero-caseario e all'ittico già coinvolti) che si erano presentati qualche mese fa.

**Forse ancora più che per la moda, all'estero l'Italia è un indiscusso punto di riferimento per quanto riguarda la corretta alimentazione. Quali azioni promuove Federalimentare per rafforzare questo messaggio e fare sì che si traduca in maggiore richiesta di autentico made in Italy?**

L'alimentare italiano ha vinto la sfida "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita" posta da Expo. I numeri raccontano solo in parte gli ambiziosi traguardi e le opportunità che siamo stati in grado di cogliere.

In questi mesi abbiamo consolidato l'immagine dell'industria e del modello produttivo italiano, il migliore al mondo in termini di sostenibilità ambientale e uso efficiente delle risorse, qualità, sicurezza e innovazione di processo e di prodotto. Insomma, abbiamo colto in pieno l'appuntamento con una occasione unica, quella di offrire al mondo il nostro modello alimentare. E ora il mondo sa che la nostra proposta per nutrire il pianeta è la più coerente e sostenibile per rispondere alle sfide di Expo.

Voglio sottolineare che questi risultati sono stati ottenuti solo grazie all'approccio unitario e non conflittuale di tutta la filiera alimentare. Per la prima volta, proprio in occasione di questo appuntamento unico, agricoltura, tra-



Luigi Scordamaglia

sformazione industriale e distribuzione, sistema pubblico e privato, tutte le componenti che formano l'alimentare italiano, hanno operato come una filiera organica e coesa, con la regia di un Governo che ci ha dato importanti e concreti segnali sostegno.

Grazie a questo approccio di squadra siamo stati in grado di valorizzare davanti al mondo uno strumento unico e dalle enormi potenzialità come il nostro "food and beverage".

**A differenza di altri paesi europei – per la Francia basti pensare a Carrefour – l'Italia non dispone di catene di Gdo attraverso le quali veicolare più facilmente i propri prodotti all'estero. Ci sono proposte sul tema?**

Occorre essere pragmatici e fare di necessità virtù. Stiamo sviluppando, col supporto anche della promozione pubblica attivata col Piano Calenda, contatti e alleanze con le catene straniere, che abbiamo visto essere realiste e non affette da miopi sciovinismi. E stiamo sviluppando ove possibile le piattaforme distributive: uno strumento che, specie sui mercati difficili, ci sta dando molte soddisfazioni. Speriamo anche che il Ttip (Transatlantic Trade and Investment Partnership, ndr) trovi a breve una conclusione positiva. Al di là del nodo distribuzione, gli ostacoli maggiori sono quelli amministrativi ed extra-daziari.

Occorrono insomma regole concertate, ampiamente condivise, a difesa anche di un fenomeno grave come l'Italian sounding.

E, in questo, un accordo strategico di vasto respiro come il Ttip può essere di grande aiuto per le nostre eccellenze alimentari. ● (p.m.)

Al centro i nostri valori: arte, gusto per il bello, ma anche la socialità e lo spirito degli italiani

# LUCE E LUSTRO PER IL SISTEMA PAESE

di Domenico Bosatelli, Presidente Gewiss

**EXPO MILANO 2015** è stata un'esposizione universale con caratteristiche assolutamente inedite e innovative rispetto alle precedenti edizioni. La manifestazione è stata infatti impostata non solo come una semplice rassegna espositiva, ma anche come un processo partecipativo che ha coinvolto attivamente numerosi soggetti attorno a un tema decisivo: "Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita".

Si è quindi affrontato uno dei grandi temi della società contemporanea, costruendo un luogo d'incontro e un momento di dialogo fra tutti i protagonisti della comunità internazionale. Una sfida che ha coinvolto governi, istituzioni e tutti i soggetti della società civile, inclusi i visitatori che hanno avuto l'opportunità di compiere un viaggio intorno al mondo attraverso i valori e le tradizioni dei popoli



Domenico Bosatelli

della Terra, per interrogarsi sulle prospettive del pianeta e delle prossime generazioni.

Allo stesso tempo Expo 2015 ha rappresentato un'importantissima occasione anche per promuovere l'Italia e i valori che contraddistinguono il nostro Paese: l'arte, il gusto per il bello, la ricchezza e la varietà del nostro territorio, ma anche la socialità e lo spirito degli italiani.

Ed è per questi motivi che Gewiss ha scelto di partecipare in qualità di sponsor della manifestazione e main partner di Padiglione Italia: perché innovazione e ambiente sono da sempre al primo posto nelle nostre scelte economiche e sociali, ma anche perché l'italianità è un tratto distintivo sul quale si fondano la storia e l'identità del Gruppo. Una caratteristica che si manifesta nella cura del dettaglio, nel saper fare e nel design, quale sintesi fra la dimensione estetica e le più avanzate soluzioni tecnologiche.

In quest'ottica abbiamo quindi offerto il nostro know-how tecnologico e la nostra esperienza per la fornitura di soluzioni per lo spazio architettonico di Padiglione Italia. Il cuore di Palazzo Italia, degli edifici del cardo, delle architetture di servizio Eataly, delle aree servizi e dei padiglioni paesi e corporate è stato infatti alimentato dai sistemi di distribuzione dell'energia e dai dispositivi di connessione e protezione Gewiss.

Inoltre, sono stati adottati i nuovi dispositivi di illuminazione a led per valorizzare sia l'ampio spazio interno di Palazzo Italia che le aree di ingresso e di camminamento che accompagnano i visitatori nello spazio espositivo: soluzioni innovative che fanno della qualità della luce e del risparmio energetico la propria ragione d'essere.

La sinergia e l'integrazione tra i sistemi per la gestione dell'energia e i dispositivi d'illuminazione hanno dato vita a un progetto tecnologicamente avanzato in grado di garantire servizi efficienti e sicuri ai milioni di ospiti che hanno visitato la manifestazione nel corso dei mesi. Il tut-



to all'insegna del design italiano dei dispositivi di comando e controllo che hanno vestito le pareti di Palazzo Italia, che rimarrà un luogo simbolo della manifestazione, anche negli anni a venire.

La collaborazione con Expo ha avuto anche un importante riflesso sul presente e sul futuro dell'azienda attraverso lo sviluppo e la costruzione di una rete di contatti ampia e fitta, che ha visto il coinvolgimento di numerose società nazionali e internazionali, con ruoli e caratteristiche diverse. Un network relazionale che ci consentirà di aprire nuove strade e nuove collaborazioni con alcuni tra i principali contractors internazionali del settore elettromeccanico e dell'ingegneria.

La scelta di partecipare attivamente alla manifestazione ha quindi avuto un duplice significato: oltre a valorizzare il nostro marchio nel contesto dell'eccellenza italiana, abbiamo contribuito attivamente a promuovere l'innovazione come strumento a disposizione della società contemporanea per soddisfare le esigenze della popolazione mondiale, nel rispetto dell'ambiente. Queste sono le ragioni per le quali abbiamo creduto sin da subito in Expo. Avendo vissuto per esperienza diretta le ultime esposizioni universali organizzate in altre paesi, abbiamo pensato sin dall'inizio che l'Italia fosse il luogo ideale, perché qui la pluralità di idee, la creatività e il talento si confrontano e interagiscono con un mondo di piccole e medie imprese, sorprendenti per la loro vivacità e capacità. A noi

forse non stupisce, perché viviamo e operiamo in questo tessuto, e ne siamo parte integrante. Chi ci guarda dall'esterno, invece, si arricchisce di questo nostro modo di interpretare la tradizione, la qualità, e riproporla in forme sempre nuove. Expo Milano ha costruito un piccolo "sistema" per rappresentare tutto questo, ed ha avuto successo perché ha nei fatti contraddetto l'opinione che in Italia non fosse possibile, appunto, fare sistema. Il nostro Paese sta cambiando, anche grazie a Expo Milano, e le imprese forse avranno imparato, da quest'esempio, che il sistema rende forti, oltre che più visibili.

E siamo certi che questo grosso impegno porterà lustro e luce nel mondo all'intero sistema paese oltre che ai prodotti e alle aziende come Gewiss che hanno creduto da subito nel progetto e lo hanno sostenuto concretamente. ●



**Nominato Cavaliere del Lavoro nel 1994  
per aver fondato Gewiss, azienda leader a livello  
internazionale nella produzione di sistemi  
e componenti per le installazioni elettriche  
di bassa tensione.**

Nato nel 1907, Premuda è un Gruppo Armatoriale quotato in borsa dal 1918, prima Compagnia Marittima in Italia. Premuda dispone di una importante Flotta di alto livello tecnico costituita da tankers, dry-bulkers, FPSO e in un processo di forte internazionalizzazione, è oggi un importante operatore nel trasporto marittimo di rinfuse liquide e secche.

Premuda opera nel rispetto delle più severe normative internazionali in tema di sicurezza e protezione dell'ambiente, facendone un punto di forza ed impegnandosi con forti investimenti .

La sinergia con altri gruppi di primaria importanza, l'acquisizione di importanti contratti a lungo termine ed una costante attenzione all'evoluzione dei mercati, rappresentano l'impegno primario del Management, teso a ben operare in un mercato globalizzato, soggetto a repentine fluttuazioni e condizionato dalle prevalenti, e spesso fortemente oscillanti, condizioni economiche internazionali.

**Premuda** 

since 1907  
International  
Shipping Company

Genoa  
Monaco  
London  
Luxembourg

[www.premuda.net](http://www.premuda.net)





INTERVENTO

# GOVERNANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE: DAL PUBBLICO AL PRIVATO

(ARTT. 7 E 18 DELLA LEGGE 124/2015)

UNA RIFLESSIONE A TUTTO CAMPO SUL FENOMENO DELL'ILLEGALITÀ È OFFERTA DAL PRESIDENTE EMERITO DELLA CORTE COSTITUZIONALE, GIOVANNI MARIA FLICK, IN QUESTO TESTO CHE È STATO A BASE DELLA CONVERSAZIONE CON GLI STUDENTI DEL COLLEGIO UNIVERSITARIO "LAMARO POZZANI" IL 20 OTTOBRE 2015.



### DALLA REPRESSIONE ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

In passato la corruzione, allora non ancora sistemica, era confinata in un contratto illecito previsto dal codice penale in varie forme, per la compravendita di un atto – il più delle volte illecito, talora invece dovuto – del pubblico funzionario da parte del privato. Il contrasto alla corruzione si esauriva nella sua repressione.

Il quadro si è profondamente modificato negli ultimi tempi. Si pensi ai cambiamenti drastici (per lo più in peggio) della pubblica amministrazione: le privatizzazioni per motivi apparenti di efficienza, in realtà per motivi sostanziali di elusione dei pochi controlli pubblici rimasti; il dilagare della prassi dell'emergenza; la proliferazione di centri decisionali e di poteri di veto. Si pensi a quelli altrettanto drastici (in meglio, per così dire) della corruzione: dalla mazzetta alle triangolazioni, alle consulenze e alle compensazioni; dalla compravendita dell'atto a quella della funzione. Si pensi ai cambiamenti del mercato – non più nazionale, ma globale – e dell'operatività delle grandi imprese, nonché al moltiplicarsi dei competitori e degli interlocutori pubblici a livello internazionale.

Quei cambiamenti e l'inefficienza della giustizia penale nella repressione hanno indotto a spostare il focus da quest'ultima alla prevenzione. Seguendo una serie di indicazioni ed esperienze sovranazionali e straniere, si è di fatto privatizzata la prevenzione delegandola alle imprese, potenziali beneficiarie della corruzione commessa dai

loro dipendenti o vertici apicali. Si è utilizzato a tal fine il sistema del bastone (la punizione) e della carota (l'impunità) per le imprese che non adottino o al contrario pongano in essere un sistema adeguato di compliance, per impedire la attività corruttiva dei loro operatori.

È una prevenzione non solo privatizzata, se pur sempre sotto il controllo dello Stato. È altresì affidata a una responsabilità imprenditoriale di organizzazione: nella valutazione e gestione del rischio di corruzione; nel monitoraggio delle aree ed attività a rischio; nella formazione dei dipendenti; nell'impegno dei vertici di impresa; nell'elaborazione di best practices e di codici etici; nella trasparenza; nel whistleblowing (l'incoraggiamento alla segnalazione di illeciti da parte dei dipendenti, con strumenti di tutela contro le ritorsioni o addirittura premiali).

Questa prospettiva è stata avviata dalla introduzione (con il d. lgs. 231/2001) della responsabilità penale – formalmente "amministrativa" – per omesso apprestamento delle cautele organizzative idonee ad impedire la commissione di reati da parte dei dipendenti o amministratori. Essa è stata potenziata con la legge 190/2012, accentuandone le caratteristiche pubblicistiche per applicarla alla prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione; una premessa alla sua successiva applicazione sia all'area degli ecoreati e della sicurezza sul lavoro, sia – prima o dopo – a quella dell'evasione fiscale.

Nel frattempo la privatizzazione della prevenzione si sviluppava ulteriormente con la introduzione del delitto di

corruzione privata; con il controllo pubblico attraverso la creazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e il conferimento ad essa di poteri sempre più incisivi; con l'introduzione di numerosi, onerosi e complessi obblighi di organizzazione (il piano triennale e il responsabile anticorruzione) e di trasparenza ed informazione.

Quegli obblighi si riferiscono all'amministrazione pubblica in tutte le sue molteplici realtà organizzative, fra loro diverse: grandi e piccole, centrali e locali, di stampo pubblicistico e di stampo privatistico. Un abito a taglia unica da adattare alle figure più disparate attraverso le acrobazie interpretative dell'autorità di vigilanza.

### UN MODELLO PUBBLICO O PRIVATO DI PREVENZIONE?

In questo contesto riemerge – con tutto lo strascico di difficoltà già sperimentate nel secolo scorso per un settore peculiare di impresa, quello del credito – il problema della distinzione fra pubblico e privato. La pietra d'inciampo è rappresentata dai c.d. enti di mano pubblica; dalle società controllate e/o partecipate dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali; dalla tipologia inesauribile di forme diverse che la nostra fantasia è riuscita a creare (dai grandi protagonisti di impresa pubblica alla miriade di esperienze della finanza locale).

La sovrapposizione dall'etichetta pubblica a quella privata per le c.d. società di mano pubblica apre un duplice problema. In primo luogo, per esse si aggiunge ai numerosi interventi che si sono succeduti nell'ultimo quindicennio – in tema di governance delle società private e di controlli in sede societaria e di vigilanza del mercato – l'ulteriore controllo di stampo tipicamente pubblicistico previsto dalla legge 190/2012. Sicchè quelle società devono agire come private (al pari delle altre), ma devono essere controllate come pubbliche; con un costo non solo economico, in termini di burocratizzazione e di duplicazione quando non

addirittura di triplicazione di interventi e di adempimenti fra loro non sempre coerenti e talvolta contraddittori. In secondo luogo, si introduce fra le società quotate e operanti sul mercato una differenza rilevante negli obblighi di trasparenza e di informazione per quelle private tout court e per quelle di c.d. mano pubblica. Ne derivano evidenti conseguenze in tema di disparità di trattamento, di competitività, di confronto fra le prime e le seconde e con gli investitori esteri tanto attesi. Sono conseguenze ancor più paradossali, di fronte alla nuova prospettiva di contrasto alla corruzione mirata soprattutto a garantire la competitività e la par condicio di coloro che operano con la pubblica amministrazione, in concorrenza fra loro. La concorrenza è considerata oggi

uno dei principali antidoti per combattere il diffondersi della corruzione. Ne deriva altresì un problema di costituzionalità – o quanto meno di opportunità – per disparità di trattamento in un contesto di alterazione della par condicio concorrenziale per ragioni di ordine soggettivo (la presenza di azionariato pubblico; o lo svolgimento di attività con finalità pubbliche) che probabilmente non giustificano tale disparità. Né può escludersi che – come avvenne a suo tempo per il settore creditizio – la giurisprudenza tenda

ad una parificazione verso l'alto in chiave pubblicistica anche per gli operatori privati, anziché verso il basso in chiave privatistica per gli operatori degli enti di mano pubblica. Inoltre lascia perplessi la prospettiva – delineata nelle linee-guida – di distinguere ai fini della salvaguardia della par condicio non tanto i soggetti tenuti o meno alla trasparenza di stampo pubblicistico, quanto le attività organizzative e/o funzionali cui applicare o meno tale criterio: con il rischio di una frammentazione casistica, di incertezze, di contenzioso e – in ultima analisi – di poca chiarezza e certezza nella definizione e delimitazione di obblighi essenziali per l'operatività delle società stesse. Queste perplessità trovano parziale conferma nelle »



Giovanni Maria Flick

osservazioni critiche che la stessa ANAC formula reiteratamente (nelle linee-guida da essa emanate nel marzo 2015), con riferimento al sistema normativo vigente: «...L'ambito soggettivo di applicazione delle norme è particolarmente vasto ed eterogeneo... il quadro normativo che emerge dalla legge n. 190 del 2012 e dai decreti di attuazione è particolarmente complesso, non coordinato, fonte di incertezze interpretative e non tiene conto delle esigenze di differenziazione in relazione ai soggetti, pubblici e privati a cui si applica». Da ciò il reiterato riferimento dell'Autorità alla necessità di una "interpretazione costituzionalmente orientata" e di linee-guida per adeguare il quadro normativo generale ed onnicomprensivo alla molteplicità di situazioni – eterogenee e fra loro diverse – da disciplinare.

### I RISCHI DELLA SOVRAPPOSIZIONE FRA I DUE MODELLI

Il ricorso alla via della prevenzione e della sua "privatizzazione" richiede un coinvolgimento pieno degli operatori economici privati, rectius di stretta sinergia ed interazione fra l'etero-integrazione di stampo pubblicistico e la self-regulation di stampo privatistico. Tuttavia, una condizione preliminare ed ineliminabile dell'efficacia/efficienza del sistema di prevenzione è rappresentata dalla semplificazione del sistema normativo di prevenzione, nonché della sua facile accessibilità e conoscibilità.

Il problema è reso ulteriormente complesso in termini generali dal fatto che la linea di fondo del sistema di prevenzione è rappresentata, per quanto riguarda gli enti economici e le società c.d. di mano pubblica, dall'innesto in blocco del modello pubblicistico sulla disciplina privatistica di controllo e compliance preesistente e vigente secondo

il modello privatistico introdotto dal D. lgs. 231 del 2001. Tali enti e/o società vengono attratti nel perimetro della pubblica amministrazione alla stregua di una serie di parametri o inidonei e superati (il riferimento al rapporto di impiego pubblico) o generici e di non agevole delimitazione interpretativa. Essi sono costituiti dal controllo di fatto ex art. 2359 c.c. in termini di influenza dominante o di maggioranza azionaria; e/o dagli indici di "attività di pubblico interesse" nonché di esercizio di funzioni amministrative, di produzione di beni e servizi a favore di amministrazioni pubbliche, di gestione di servizi pubblici. Quanto alla sovrapposizione fra il sistema di controllo e prevenzione nascente del quadro normativo in esame ed i preesistenti sistemi di controllo derivanti dal modello organizzativo societario o dall'iniziativa organizzativa e dall'autonomia d'impresa, occorre poi tener presente che nell'ultimo decennio una serie di interventi normativi ha profondamente modificato i principi e le regole di governo dell'impresa (soprattutto per la grande impresa e le società quotate). Si tratta di interventi che hanno inciso in modo positivo sulle regole in tema di amministrazione: dal ruolo strategico del consiglio di amministrazione al contenuto dei doveri di vigilanza e alla responsabilità per l'organizzazione. Occorre invece intervenire ulteriormente sul coordinamento tra organi e funzioni, per superare e condurre a omogeneità la funzione di controllo, tuttora frammentata in una pluralità di segmenti e di organi. In questo contesto, l'ulteriore accrescimento della pluralità dei soggetti e dei tipi del controllo, a carattere rispettivamente privatistico e pubblicistico, può indurre fenomeni di sovrapposizione fra le aree di controllo e di duplicazione delle attività, con potenziali rischi di deresponsabilizza-



zione dei soggetti coinvolti nonché con aggravio dei costi. Si deve assicurare un equilibrio tra la necessità di prevenzione e controllo e il rischio di imporre alle imprese oneri burocratici eccessivi o/e inefficienti; l'eccesso di regole può spingere ad una loro applicazione formalistica ed a comportamenti elusivi (cosmetic compliance). Da ciò la opportunità (se non la necessità) di un'attenta verifica sulle conseguenze suscettibili di derivare dalla sovrapposizione al sistema privatistico – già di per se problematico e bisognoso di ripensamenti e di aggiustamenti – di ulteriori oneri di stampo lato sensu pubblicistico, suscettibili di indurre ulteriori aspetti di duplicazione e di costo.

### LA "PRIVATIZZAZIONE" DELLA PREVENZIONE

In sintesi, nell'attuale contesto sistemico di corruzione la prevenzione è necessaria quanto la repressione. Essa dovrebbe mirare non tanto alla scoperta di reati già commessi od alla ricerca di prove di essi, quanto e soprattutto alla realizzazione di un contesto organizzativo e di trasparenza che cerchi di impedire e/o ostacolare la commissione di reati, rendendola più difficile e più rischiosa. A tal fine, la prevenzione da parte dello Stato dovrebbe mirare ad introdurre un conflitto di interessi tra i protagonisti del patto occulto corruttivo; dovrebbe potenziare l'utilizzo dei c.d. reati-sentinella; dovrebbe perseguire la semplificazione normativa e l'efficienza organizzativa.

In coerenza alle indicazioni e tendenze sovranazionali, la prevenzione dovrebbe essere demandata in prima battuta agli operatori di settore, sotto il controllo e con l'individuazione di criteri, soglie e obiettivi da parte dello Stato. Il coinvolgimento degli operatori nella prevenzione è giustificato: sia dalla intervenuta penalizzazione della c.d. corruzione privata e dalla sua parificazione a quella pubblica, che richiede la prevenzione di entrambe; sia dalla lesione alla par condicio concorrenziale, che costituisce oggi un nucleo essenziale dell'offesa arrecata dalla corruzione. La prevenzione "privata" della corruzione dovrebbe fondarsi in primo luogo sull'articolazione degli organi e funzioni di controllo interni societari, previsti dal vigente quadro normativo generale e di settore. Essa dovrebbe fondarsi in secondo luogo sulla adozione, da parte degli operatori e nell'ambito della loro autonomia organizzativa, di ulteriori cautele e buone pratiche nel contesto della self-regulation con conseguenze di ordine premiale o, in caso contrario, di ordine sanzionatorio. Lo Stato dovrebbe e potrebbe intervenire per verificare l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza, il rispetto del quadro normativo societario e della sua integrazione in termini di self-regulation;

e – occorrendo – per imporne l'adeguamento. Per contro, l'attrazione delle c.d. società di mano pubblica nella sfera della pubblica amministrazione – sulla base di indici formali e/o contenutistici vaghi e generici – al fine di imporre loro modelli di controllo e di trasparenza pubblicistici ed uniformi, a carattere generale, può creare molteplici inconvenienti (incertezze interpretative e contenzioso; duplicazione di interventi; aumento di costi; rischi di sovrapposizione, di burocrattizzazione e di inefficienza etc.; disparità di trattamento tra operatori...). L'opzione pubblicistica è già stata sperimentata negli anni '70 del secolo scorso con esiti negativi per il controllo della patologia nell'attività di impresa bancaria, attraverso l'applicazione ai suoi operatori della qualità di pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio e del c.d. statuto penale della pubblica amministrazione.

Sembra perciò incoerente e problematico applicare all'attività di prevenzione di una prospettiva (quella dell'inquadramento pubblicistico e della dilatazione del concetto di pubblica amministrazione) già percorsa ed abbandonata a suo tempo per l'attività di repressione. Una simile prospettiva potrebbe nuovamente condurre a riconoscere in via interpretativa la qualità di pubblico ufficiale e/o di incaricato di pubblico servizio (artt. 357 e 358 c.p.) all'operatore delle società di c.d. mano pubblica; con conseguenze negative agevolmente intuibili sotto il profilo della par condicio, dell'operatività nel mercato globale, dell'incentivo all'investimento estero.

### LE INDICAZIONI DELLA LEGGE-DELEGA PER LA RIORGANIZZAZIONE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE (N. 124/2015)

Concludendo, che fare ai fini di una prevenzione efficace, nella possibile alternativa tra un intervento di stampo pubblicistico; un intervento di carattere settoriale nell'ambito societario; un intervento che sia espressione dell'autonomia organizzativa: coltivarli tutti, o qualcuno, o (in pratica) nessuno? La prospettiva più logica sembra essere quella di puntare a una disciplina semplificata e efficiente; unitaria ed uguale per tutti (privati tout court e privati di mano pubblica); calibrata sulle peculiarità privatistiche del loro modo di agire e della loro autonomia organizzativa e operativa; con un controllo rigoroso dello Stato sulla applicazione di quella disciplina.

È questa l'indicazione proposta pressoché testualmente dalla legge delega n. 124 del 2015 per la riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Nel comma 1 lett. a dell'art. 18 (Riordino della »

# AT THE BASE OF ANY PROJECT



## Fasteners by Fontana

A groundbreaking, dynamic reality, Fontana Gruppo is one of the world leaders in the production and supply of only the highest level Fasteners. Research and Development, Quality, Efficiency, and Service are guarantees of safety, design, and style within the automotive industry.

[gruppofontana.it](http://gruppofontana.it)



**FONTANA GRUPPO**  
SPECIAL FASTENERS

disciplina delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, nel capo IV, dedicato alle Deleghe per la semplificazione normativa) si propone il criterio direttivo della “distinzione tra tipi di società in relazione alle attività svolte e agli interessi pubblici di riferimento, nonché alla quotazione in borsa, e individuazione della relativa disciplina, anche in base al principio di proporzionalità delle deroghe rispetto alla disciplina privatistica, ivi compresa quella in materia di organizzazione e crisi d’impresa”. Inoltre all’art. 18 comma 1 lett. h si propone il criterio direttivo della “eliminazione di sovrapposizioni tra regole e istituti pubblicistici e privatistici ispirati alle medesime esigenze di disciplina e controllo”.

Preliminarmente, al comma 1 lett. a e c dell’art. 7 (Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, nel capo I, dedicato alle Semplificazioni amministrative) si propongono – per l’adozione di “disposizioni integrative e correttive” dei d. lgs. n. 33 e 39 del 2013 – il criterio direttivo della “precisazione degli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza delle amministrazioni pubbliche”, nonché il criterio direttivo della “riduzione e concentrazione degli oneri gravanti in capo alle amministrazioni pubbliche”, in aggiunta ai criteri direttivi di cui all’art. 1, commi 35 e 50 della legge n. 190 del 2012. Quelle proposte della legge delega sono indicazioni (o promesse ed impegni?) essenziali per contribuire a passare effettivamente dalla cultura e dall’ipocrisia della legalità formale allo sviluppo di una cultura della legalità sostanziale e quindi della reputazione e della vergogna (Volkswagen docet): in mancanza di quest’ultima, le leggi rischiano (come diceva Giolitti) di essere interpretate per gli amici e applicate per gli altri; rischiano di rendere difficili le cose facili attraverso quelle inutili, ed ancor più difficili quelle (come il contrasto alla corruzione) che già sono di per sé difficili.

### **IL PROFESSIONISTA E LA PREVENZIONE: NEL RISPETTO DEL PRINCIPIO DI LEGALITÀ SOSTANZIALE...**

Le prospettive attuali di contrasto alla corruzione – che privilegiano la prevenzione e la sua privatizzazione rispetto alla repressione, affidando le prime soprattutto alla responsabilità e all’organizzazione di impresa – suggeriscono infine una riflessione specifica sul ruolo e sulla responsabilità dei liberi professionisti (segnatamente gli avvocati, i commercialisti, i consulenti di impresa, i consulenti del lavoro ed i notai). È una riflessione che in questa se-

de può essere soltanto accennata; ma merita un approfondimento perché potrebbe segnare in qualche modo il futuro della professione e della consulenza, nel contesto della svolta che il contrasto alla corruzione propone per il diritto penale più in generale; come merita un approfondimento sotto diverso profilo il rapporto ipotizzato talvolta tra consulenza del professionista e concorso nel reato ex art. 110 c.p.

Il primo aspetto di questa riflessione – di interesse particolare per la consulenza giuridica – è rappresentato dalle conseguenze della divergenza che si è sviluppata tra il principio di legalità formale, tradizionale e consolidato nell’esperienza italiana alla luce dell’art. 25 2° comma Cost.; ed il principio di legalità sostanziale, formatosi nell’esperienza sovranazionale europea alla luce della sua formulazione nella Convenzione EDU e nella Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea, nonché alla luce della sua elaborazione nella giurisprudenza delle due corti europee (EDU e di Giustizia). Il primo significato di quel principio si radica soprattutto sulla fonte della norma (la c.d. riserva di legge); il secondo significato si radica soprattutto sul contenuto della norma quale risulta dalla elaborazione giurisprudenziale. Insomma, la norma non per come nasce dalla legge, ma per come vive nella giurisprudenza ed è come tale accessibile nonché prevedibile nell’esito della sua applicazione.

Con una decisione del 4 marzo 2014 (Grande Stevens ed altri c. Italia) – divenuta oramai famosa – la Corte di Strasburgo, senza innovare la sua giurisprudenza, ha confermato la sua visione sostanzialistica della norma e della “materia penale”, indipendentemente dalla qualificazione formale della prima da parte della legislazione nazionale. Valgono in tal senso i c.d. Engel criteria, consolidati e richiamati dalla Corte per l’applicazione delle garanzie processuali e sostanziali alla “materia penale” in ragione della natura delle violazioni e della afflittività delle sanzioni applicabili, anche in presenza di una qualificazione formalmente amministrativa di queste ultime, da parte del legislatore nazionale.

La maggior attenzione al contenuto della norma, anziché alla sua fonte, è particolarmente presente nel dibattito dottrinale e giurisprudenziale sulla corruzione. Ad esempio, solo tardivamente – con la legge 190 del 2012 – il legislatore italiano ha ratificato e fatto propria un’evoluzione giurisprudenziale che tendeva a sostituire la compravendita del singolo atto con quella della funzione. Ancora e soprattutto, la normativa più recente in tema di misure »

cautelari reali nei confronti dell'impresa (cfr. da ultimo il D.L. n. 90 del 2014) ha introdotto una pluralità di strumenti di incerta definizione, di possibile sovrapposizione reciproca, di ambiguità nei presupposti per la loro applicazione, di complessità e difficoltà nell'attuazione. Sono misure ben lontane dalla tipicità che qualifica la previsione e la disciplina delle misure cautelari personali in tema di libertà delle persone fisiche; e testimoniano ancor di più il progressivo allontanarsi della prevenzione dal principio di legalità formale e dal rispetto della riserva di legge.

Da ciò è agevole desumere una nuova prospettiva della logica difensiva rispetto a quella già tradizionale. Non si tratta più e tanto dello sforzo per dimostrare che una certa situazione di fatto non rientra nella previsione normativa formale proposta dal legislatore (ad esempio, il passaggio da una accettabile interpretazione estensiva ad una inammissibile interpretazione analogica); quanto dello sforzo per dimostrare l'estraneità e la non riconducibilità di tale situazione al contenuto della norma vivente. Si tratta cioè di attribuire maggior attenzione alla sostanza, più che al virtuosismo interpretativo e concettuale.

### ...NEL CONTRIBUTO PROFESSIONALE ALL'ORGANIZZAZIONE DELLA GOVERNANCE E ALLA COMPLIANCE

Un secondo aspetto della riflessione è rappresentato dalla maggior attenzione che il professionista/consulente dovrà dedicare alla fase di prevenzione; quindi alla elaborazione delle regole di compliance e della loro applicazione, nonché alla formazione a tal fine nell'impresa. Insomma, una prospettiva ed un'attività soprattutto ante delictum e per evitare quest'ultimo, più che post delictum per difendere le persone e le imprese dell'accusa di aver concorso in qualche modo a commetterlo o a non impedirlo. La filosofia della prevenzione diviene quella di chiedere all'impresa di formulare nella propria autonomia e poi di applicare delle regole – di compliance, di governance, di organizzazione – che siano adatte alla sua realtà ed in grado di impedire effettivamente la corruzione al suo interno. È questa la condizione per evitare che dall'alto (dal giudice o dal legislatore) vengano imposte all'impresa delle regole certamente meno adatte delle prime alla sua realtà ed operatività.

A tal fine occorrerà il contributo di esperti che aiutino l'impresa stessa ad evitare da un lato una cosmetic compliance inutile; ad evitare dall'altro lato una regolamentazione o insufficiente o comunque inadatta a conseguire il risultato voluto. Tale prospettiva appare essenziale sot-

to più aspetti. In primo luogo, vi è quello della prevedibile estensione di questo clichet di prevenzione anche ad altri settori, oltre a quello del contrasto alla corruzione. Penso all'area degli ecoreati e a quella della sicurezza sul lavoro, che coinvolgono egualmente e forse più ancora l'organizzazione di impresa e la compliance. Penso all'area della evasione fiscale, che prima o dopo verrà attratta anch'essa in quest'orbita, alla stregua dei segnali che già si colgono ora attraverso la confisca all'impresa del c.d. risparmio fiscale derivante dall'evasione, qualificato dalla giurisprudenza come profitto del reato.

In secondo luogo vi è l'aspetto della collaborazione – talvolta inevitabile, spesso opportuna e comunque destinata a svilupparsi ulteriormente – con l'autorità di polizia e giudiziaria. Si affaccia da parte di taluno addirittura il timore che la "privatizzazione della prevenzione" possa divenire in qualche modo una "privatizzazione delle indagini e del processo penale"; con tutte le implicazioni, complicazioni e responsabilità che possono derivarne per l'impresa medesima su vari fronti, a cominciare da quello del rispetto dei diritti e della privacy dei dipendenti.

È una prospettiva che può sembrare assai lontana e paradossale. Può lasciar intravedere sviluppi e timori di funzionalizzazione dell'impresa evocati da certe tendenze, che trovano qualche riscontro in iniziative legislative rivolte all'introduzione e alla generalizzazione del c.d. whistleblowing: la segnalazione – per ora volontaria e delimitata ai pubblici impiegati; ma un domani forse e secondo taluno doverosa ed estesa ai privati – delle irregolarità e delle ipotesi di maladministration di cui si venga a conoscenza sul posto di lavoro.

"L'iniziativa economica privata è libera", ma "non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana" (art. 41 Cost.). Ciò vuol dire che, a differenza del modo già tradizionale di perseguire il profitto a qualsiasi costo (compreso il "costo" dell'illegalità, della corruzione, del degrado ambientale, dell'assenza di sicurezza per chi lavora: tutti "costi" che gravano sulla collettività e su altri, più che sull'imprenditore), occorre entrare nella logica che il rischio-corruzione, il rischio-illegalità e il rischio-reputazione sono una componente del rischio d'impresa al pari del rischio industriale, finanziario, di mercato etc. La consulenza e la collaborazione del professionista per evitare quei rischi diventa perciò una componente essenziale dell'organizzazione di impresa: prima, però, e non dopo che i guasti si siano verificati. ●



# FERRARI

TRENTO 1902



Follow @FerrariTrento on



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

# RUBELLI

VENEZIA

