

# ***Rassegna stampa***

Centro Studi C.N.I. 25 luglio 2016



## JOBS ACT AUTONOMI

Sole 24 Ore 25/07/16 P. 2 Settimana decisiva al Senato per il Jobs act degli autonomi 1

## ANAS

Italia Oggi Sette 25/07/16 P. 43 Anas pronta a lavorare con i professionisti 2

## DDL CONCORRENZA

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 1 Il sistema paese e i frenatori domestici Fabio Bogo 3

## GIURISPRUDENZA APPALTI PUBBLICI

Italia Oggi Sette 25/07/16 P. VI Appalti, moralità senza riserve Federico Unnia 4

## DDL CONCORRENZA

Sole 24 Ore 25/07/16 P. 2 Per il Ddl Concorrenza partita rinviata in autunno 5

## INTERNET DELLE COSE

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 6 Masayoshi Son il samurai di Softbank "Con Arm dominerò l'Internet delle cose" Paola Jadeluca 6

## ORDINI PROFESSIONI SANITARIE

Sole 24 Ore 25/07/16 P. 3 Parto indolore e nuovi ordini arenati da più di due anni 9

## PMI

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 34 Piccole imprese, l'Italia rincorre l'Europa ma creatività e ricerca sono sopra la media Vito De Ceglia 10

## FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 19 Da Sace e Simest 63 miliardi per il settore 12

## ICT

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 36 I destini delle aziende nelle mani dei manager It e il Cio si fa imprenditore Luigi Dell'Olio 13

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 37 Rivoluzione 'digital disruption' cambia il modo di fare impresa 16

## INDUSTRIA 4.0

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 21 Fomas, "Perché investire 250 milioni sul 4.0" Gloria Riva 18

## NUOVE TECNOLOGIE

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 17 Harvest automation il robot va nei campi Arturo Zampaglione 20

## RICERCA

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 1 Il pubblico merita servizi migliori Paolo De Ioanna 21

## TRASPORTI

Repubblica Affari Finanza 25/07/16 P. 20 Gts Rail dalle merci ai passeggeri la Bari-Reggio per sfidare Fs e Ntv Patrizia Capua 23



## Settimana decisiva al Senato per il Jobs act degli autonomi

**R**ush finale al Senato per il Jobs act degli autonomi, il Ddl varato dal Governo il 28 gennaio che prevede tutele "mirate" per professionisti e iscritti alla gestione separata Inps, dalla totale deducibilità delle spese di formazione alla sospensione dei contributi in caso di grave malattia.

Domani dovrebbe infatti essere superato lo stallo in Commissione Bilancio con gli ultimi pareri e sempre da domani dovrebbe cominciare il voto degli emendamenti (diverse centinaia) da parte della Commissione Lavoro che punta «a licenziare il disegno di legge entro la fine della settimana» spiega il Presidente Maurizio Sacconi. Il Ddl - depositato l'8 febbraio scorso - dovrebbe essere pronto per l'Aula di Palazzo Madama dalla settimana prossima, ma visto il numero di interventi in lista d'attesa non è detto che riesca ad essere vagliato prima della pausa estiva.

«Sull'esame del provvedimento - assicura Sacconi - non ci sono stati problemi politici: il testo che dovrebbe uscire dalla Commissione sarà molto più ricco sia dal punto di vista del welfare sia con una disciplina fiscale di maggior favore e una migliore definizione dello smart working».

Anche l'agenda di lavoro si annuncia ricca. Tra gli emenda-

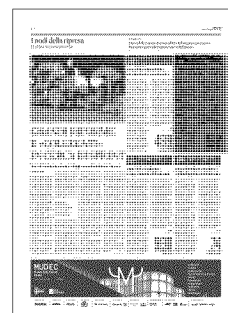
menti che, salvo sorprese, dovrebbero passare, sono previste alcune deleghe al Governo: una sulla semplificazione degli adempimenti su salute e sicurezza negli studi professionali; un'altra per assegnare agli Ordini nuove competenze nel campo delle asseverazioni (ad esempio le funzioni di certificazione). In più c'è l'impegno da parte del Governo a trattare nella prossima legge di Stabilità il tema della riduzione dell'aliquota contributiva per la gestione separata e quello degli studi di settore. La discussione è invece aperta sulla proposta di un ritorno delle tariffe-parametri per gli Ordini nei confronti dei privati (comunque non vincolanti), mentre dovrebbe arrivare il via libera alla netta distinzione dal telelavoro dello smart working, che si potrà svolgere senza vincoli di orario e di luogo.

**Fr. Ba.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

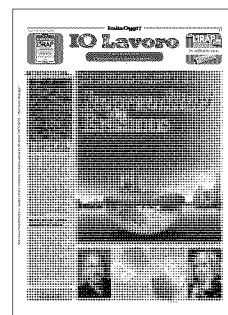
# 168

**I giorni trascorsi dalla presentazione del Ddl**



## Anas pronta a lavorare con i professionisti

*L'Anas, il gestore della rete stradale e autostradale italiana, ha istituito il nuovo «Elenco aperto degli operatori economici e professionisti per l'affidamento di appalti di lavori, forniture e servizi, inclusi gli incarichi professionali e connessi mediante procedura negoziata senza bando». L'iscrizione è gratuita e le finalità che la società intende raggiungere sono «introdurre criteri di selezione certi e chiari nelle procedure negoziate di affidamento di appalti di lavori, forniture e servizi, nel rispetto dei principi di rotazione, parità di trattamento e trasparenza e della normativa vigente sugli appalti pubblici».*



## IL SISTEMA PAESE E I FRENATORI DOMESTICI

Fabio Bogo

**L**e Ferrovie italiane che comprano quelle greche, con un investimento di 45 milioni di euro. L'Anas, per anni considerato uno dei più disastrosi enti di proprietà dello Stato, che vince in Iran una gara per costruire 1.200 chilometri di autostrade del valore di 3,6 miliardi. E ancora: l'Alitalia che riapre il volo diretto da Roma a Pechino, in concomitanza con l'esordio di un ufficio di rappresentanza dell'audiovisivo che vuole allargare il canale del mercato cinematografico tra Roma e la Cina. E nelle settimane precedenti Finmeccanica e Fincantieri che vincono mega-commesse militari per fomire aerei e navi a Kuwait e Qatar, mentre in Cile l'Enel realizza il più grande impianto solare del paese e Astaldi è impegnata nella realizzazione di un maxi-telescopio dei record. Lentamente le aziende italiane recuperano terreno all'estero e finalmente dopo anni di corse solitarie sembra di intravedere qualcosa che assomiglia ad un sistema-Paese, dove la politica fa da apripista e le imprese arrivano al seguito. L'appalto dell'Anas in Iran giunge infatti dopo una serie di incontri e missioni ufficiali di Stato. L'accordo apre a sua volta le porte ad una prossima intesa che potrebbe riguardare i treni: una linea ad alta velocità tra Qom e Arak e una seconda tratta tra Teheran e Hamadan, entrambe nell'orbita delle Ferrovie. Anche le commesse in Medio Oriente e i voli intercontinentali che Alitalia ha riaperto dopo anni di autarchia sono ugualmente frutto di recenti missioni politiche ed economiche. Il premier Renzi è volato in Cile e in Messico, e Alitalia ha piantato le sue bandiere. Ad agosto il fattore di riempimento

dei voli della compagnia di bandiera nelle nuove tratte è superiore all'85 per cento, con punte di eccellenza per la redditizia business class verso il Sudamerica.

Il meccanismo ora potrà subire un'ulteriore spinta con l'arrivo del ministro Carlo Calenda allo Sviluppo Economico: nella sua agenda ci sono interventi per rivitalizzare Ice, Sace e Simest, creando magari un polo unico di supporto tecnico-assicurativo alle imprese. L'importante è non distrarsi. Ma il rischio c'è. Perché se è vero che l'Italia oltre frontiera sembra più solida grazie al lavoro di squadra e prova il brivido di battere la concorrenza, in casa i guastatori sono sempre al lavoro. E il ddl che doveva riformare l'attività di notai, farmacie, tassisti, noleggiatori, assicurazioni introducendo appunto più competizione e aprendo il mercato a nuovi soggetti proprio non ce la ad arrivare a fine percorso. La riforma era stata varata dal consiglio dei ministri a febbraio 2015. In 19 mesi non è ancora arrivata in aula al Senato. Evidentemente nel Parlamento delle lobby la parola concorrenza è ancora solo un termine straniero.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



*Il Consiglio di stato sul caso della partecipazione di un'impresa detenuta da altra*

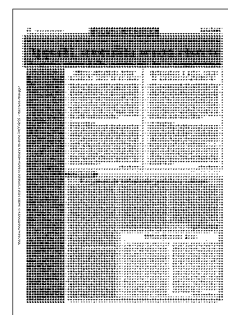
# Appalti, moralità senza riserve

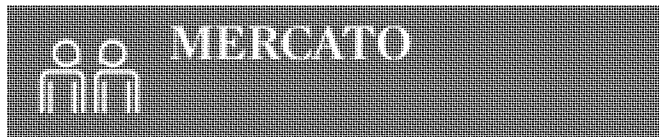
## Requisiti anche dalla società che ha la maggioranza

DI FEDERICO UNNIA

**L**a dichiarazione dei requisiti di moralità dev'essere rilasciata anche del legale rappresentante della società che possiede la maggioranza della società che partecipa ad una gara. Così il Consiglio di stato nella sentenza 23/6/2016 n. 2183. L'art. 38, c. 1 lett. c) dlgs 163/2006 prevede l'obbligo di dichiarazione circa il possesso dei requisiti di moralità anche del «socio unico persona fisica», nonché del «socio di maggioranza in caso di società con meno di quattro soci». Nel caso di specie, i soci che possedevano la concorrente erano due (quindi non un socio unico) e quello di maggioranza era una persona giuridica, ragion per cui da un lato detto socio avrebbe dovuto esser obbligato (in quanto «di maggioranza») a depositare la dichiarazione ex art. 38 ma, dall'altro, in quanto si trattava non di una persona fisica, ciò non sarebbe stato possibile a meno di prevedere che doveva essere il suo Legale Rappresentante a rilasciare detta dichiarazione (sebbene ciò non risulti espressamente previsto ex lege). Il Consiglio di stato ha stabilito come risulti «priva di razionale giustificazioni la limitazione della verifica sui reati ex art. 38, dlgs 163/2006 solo con riguardo al socio unico persona fisica o al socio di maggioranza persona fisica per le società con meno di quattro soci, atteso che la garanzia di moralità del concorrente che partecipa a un appalto pubblico non può limitarsi al socio persona fisica, ma deve interessare anche il socio persona giuridica per il quale il controllo ha più ragione di essere, trattandosi di società collegate in cui potrebbero annidarsi fenomeni di irregolarità elusive degli obiettivi di trasparenza perseguiti». Ciò in quanto la ratio della norma è di «garantire l'integrità morale del concorrente, sia se persona fisica che persona giuridica». Il

Cds ha osservato che il legislatore da una lato parla di «socio unico persona fisica», dall'altro esplicita che il «socio di maggioranza in caso di società con meno di quattro soci», senza minimamente accennare se detto socio debba avere natura fisica o giuridica. Da tutto questo deriva che quando una società ha meno di 4 soci, il suo socio di maggioranza dev'essere accertato e se detto risulta, a sua volta, una persona giuridica, è necessario allora applicare la stessa tutela che si adotta per le persone fisiche, ovvero è necessario che nei suoi confronti si accerti la sussistenza del possesso dei requisiti di moralità relativamente al suo legale rappresentante ed, eventualmente, al suo socio di maggioranza.





## Per il Ddl Concorrenza partita rinviata in autunno

**I**n autunno il Governo dovrebbe presentare il nuovo disegno di legge annuale per la concorrenza. Ma, contro ogni previsione, il "vecchio" Ddl, adottato dal consiglio dei ministri il 20 febbraio 2015, giace ancora in Parlamento. Un'agonia di 489 giorni tra norme ridimensionate e attacchi di settori corporativi. A nulla sono valsi finora i moniti della Commissione europea e del Fondo monetario internazionale che nei mesi scorsi hanno sollecitato una rapida approvazione della legge. Assicurazioni, professionisti, energia, farmacie, tlc, Poste sono i principali settori di intervento. Il Ddl, approvato alla Camera lo scorso autunno e ancora fermo in commissione Industria al Senato, è inciampato in continui rinvii, l'ultimo dei quali ha sancito che i lavori a Palazzo Madama riprenderanno solo dopo la pausa estiva. Tra i temi più combattuti l'Rc auto: la tabella per i risarcimenti dei danni biologici in caso di incidente e il regime degli sconti obbligatori Rc auto per gli automobilisti che accettano alcune clausole, ad esempio

l'installazione della scatola nera sul veicolo. Faticoso il compromesso raggiunto sulle farmacie: sì al controllo delle società di capitali, ma con tetto del 20% di tutte le farmacie di ogni Regione o Provincia autonoma. È invece stata stralciata, dopo una lunga polemica con i notai, la possibilità di costituire una Srl «semplificata» anche mediante scrittura privata. Emblematico il tentativo di regolamentare il settore del noleggio con conducente e in particolare alcuni servizi offerti da piattaforme come Uber. Gli scioperi ventilati dai tassisti hanno determinato il dietrofront di Governo e maggioranza: ora resta solo la possibilità di una delega all'esecutivo con linee generali.

C.Fo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 489

I giorni trascorsi dalla  
presentazione del Ddl



# Masayoshi Son il samurai di Softbank “Con Arm dominerò l’Internet delle cose”

IL MILIARDARIO GIAPPONESE HA COMPRATO PER CIRCA 30 MILIARDI DI EURO LA SOCIETÀ INGLESE DI DESIGN DEI CHIP, LA PIATTAFORMA SU CUI FARE LEVA PER CONQUISTARE IL BUSINESS DEL FUTURO, LA GESTIONE DEI DATI DA TUTTI GLI OGGETTI INTERCONNESSI

Paola Jadeluca

Ha messo sul piatto 24,3 miliardi di sterline, circa 30 miliardi di euro. In contanti. Pur di garantirsi l’acquisto di Arm, il designer inglese di chip. La più grande acquisizione tecnologica europea a oggi. La Borsa, però, lo ha ricompensato con un crollo del 10% delle azioni. E il titolo al listino di Tokyo non ha ancora recuperato.

Masayoshi Son, fondatore e Ceo della conglomerata SoftBank, secondo businessman più ricco del Giappone, tra i 50 uomini più influenti del pianeta secondo *Forbes*, ha sempre avuto il mercato contro. Ma è riuscito a creare un impero delle tecnologie e delle telco che gli vale un patrimonio personale stimato in 15,2 miliardi di dollari. E un reticolo di partecipazioni azionarie che lo vedono presente nelle principali società da Yahoo! ad Alibaba, da Sprint al portale indiano di e-commerce Snapdeal, fino a GungHo Online Entertainment. Softbank, infatti, nasce come una banca d’investimento per start-up innovative. E Son è stato tra i primi finanziatori di Jerry Yang, fondatore di Yahoo!, gruppo del quale un tempo deteneva il 37% delle azioni, oggi sceso al 7%.

Cinquantanove anni da compiere ad agosto, una laurea in economia e computer science all’Università di Berkeley, Son è lo Steve Jobs del Giappone. Nel 2012, quando ha confermato l’acquisto del 70% della telco americana Sprint Nextel, azien-

da allora in grosse difficoltà, le azioni di Sprint sono salite del 14%. Contemporaneamente, quelle di Softbank hanno ceduto il 17%, il ribasso peggiore dalla quotazione, nel 1994. Lo stesso è successo quando ha acquistato Vodafone KK, branch giapponese della telco britannica, nel 2006: appena annunciato il deal, le azioni di Vodafone si sono apprezzate e quelle di Softbank sono scese. «Ogni volta che fa una scommessa come questa - aveva spiegato ai tempi di Sprint Ulrike Shaede, docente di business giapponese alla University of California di San Diego - il prezzo delle azioni Softbank cade e ognuno dice che Son sta diventando pazzo, poi sei mesi più tardi la gente dice: “wow, aveva un suo piano”».

Il colpo duro l’ha incassato durante lo scoppio della bolla delle Dotcom, tra il 2000 e il 2001: in un giorno ha perso 70 miliardi di dollari, passando alle cronache internazionali come l’uomo che ha avuto la più grande perdita della storia. Come un samurai, sa cadere con la naturalezza di un fiore di ciliegio. E si rialza con lo slancio della tigre. Non pensa alle vittorie e alle sconfitte, ma alla sfida. Per questo non andrà mai in pensione, come ha annunciato. Annuncio che ha spinto il Coo, chief operating officer di Softbank, Nikesh Arora, a dimettersi il primo di luglio. Nikesh Arora aveva lasciato nel 2014 Google, dove era vicepresidente, per Softbank. Di origini indiane, in poco tempo è riuscito a

creare alleanze e acquisizioni in India, un mercato dal grande potenziale per il business digitale. Ma la personalità di Son è troppo forte. E’ lui l’anima di Softbank, dice chi lo conosce bene.

Uno stratega da “Othello game”, scrive il giapponese Tankobon Hardcover che ha studiato il modo in cui ha costruito la sua conglomerata. Othello Game è un antico gioco da tavolo ancora oggi molto popolare e gli scienziati dell’intelligenza artificiale hanno scoperto che mette in moto sofisticate strategie attraverso l’evoluzione di reti neurali.

Una rete neurale multistrato è il cervello di Pepper, il robot umanoide «che ha un cuore e

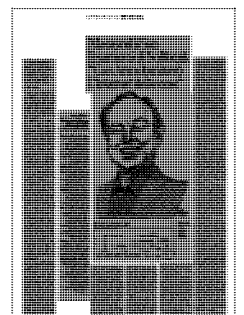
prova emozioni», come ha detto lo stesso Son presentandolo, lo scorso anno. Realizzato dall’azienda francese Adebaran Robotics, acquisita qualche anno fa Softbank, Pepper è collegato a sensori e le sue emozioni si legano su un tablet che porta sul petto. Un social robot, se ne vendono mille esemplari al mese. A fine anno debutterà anche come cameriere da PizzaHut in Giappone.

Adesso tutti aspettano di vedere cosa succederà con Arm. L’azienda inglese vende oltre 15 miliardi di chip ogni anno, è dentro i device Apple, Samsung e nel 95% degli smartphone. Ma Son vuole trasformare l’azienda ba-

sata a Cambridge nel principale player del più grande mercato del futuro, Iot, Internet of things, Internet delle cose.

«Le luci di ogni strada saranno collegate a Internet e si accenderanno solo quando passano le macchine», ha dichiarato durante il pranzo del 18 luglio a Londra, dedicato a giornalisti e analisti. Parlava di macchine intelligenti mentre pilluccava del cibo con le bacchette, racconta il *Financial Times*. «Anche le automobili saranno connesse e senza autista saranno anche più sicure. Tutte le cose saranno interconnesse e il più grande denominatore comune sarà Arm».

Frost & Sullivan stima un busi-





ness di 60 miliardi di dollari nel 2030 generato proprio dalla guida automatica e il trasporto interconnesso. Una delle tante direttrici di sviluppo dell'Internet delle cose. Lo scetticismo degli analisti nei confronti del deal Softbank-Arm deriva dal fatto che i margini dell'industria dei chip sono risicati. Ma solo perché oggi Arm è posizionata alla base del mercato, nel core: ma grazie ai sensori e al Cloud Masayoshi Son, che recentemente ha stretto un accordo con Ibm, punta a scalare tutta la filiera, catturando il maggiore valore aggiunto generato dai flussi di dati.

«Quello dell'Internet of Things è un paradigma che ha origini quasi antiche, almeno stando alla cronologia fulminea della "rivoluzione digitale"», racconta Carlo Ratti, direttore del Senseable City Lab del Mit di Boston. Spiega Ratti: «Il termine IoT è stato coniato al Mit alla fine del secolo scorso da Kevin Ashton. Nel corso degli anni l'idea ha preso diverse forme, e per strada si contano molte aspettative deluse. Lo stesso Ashton pensava che IoT si sarebbe concretizzato con le etichette Rfid, così non fu: quelle stesse etichette non trovarono mai risposta in uno standard nelle infrastrutture di lettura. Il principio fondamentale dell'IoT è però rimasto sostanzialmente immutato da allora: gli oggetti possono raccogliere dati, o accedere ad archivi di dati aggregati e trasmetterli in tempo reale. Il sogno della fine del secolo scorso si sta avverando oggi, grazie alle reti cellulari e a quei device che utilizziamo ogni giorno, in cui è centrale un'azienda come Arm».

Sposato, con due figli, sempre sorridente, a diciannove anni Son aveva già inventato un traduttore multilingue e poi aveva venduto il brevetto alla Sharp per un milione di dollari. Con questi soldi fonda una società per importare il video gioco Space Invaders che riesce a vendere a tutto il campus di Berkeley dove studiava. Nel 1981, finiti gli studi, ritorna in Giappone, per mantenere la promessa fatta a sua madre.

Son è un nome coreano, il nome dei suoi nonni. Ma i genitori avevano preso il nome Yasumoto. Fino alla metà degli anni Ot-

tanta una legge imponeva agli immigrati coreani di prendere un nome giapponese. Son è diventato celebre per la sua campagna legale per ottenere la cittadinanza giapponese mantenendo il nome Son. E sfidando le discriminazioni subite per anni dalla sua etnia. Già all'asilo viene ferito alla testa con una pietra da un piccolo compagno, da grande si è visto ripetutamente negare i prestiti dalle banche, racconta Son nella biografia che gli ha dedicato Atsuo Inoue, famoso per i ritratti di diverse celebrità.

Si è preso le sue rivincite. Una emblematica, riguarda l'iPhone. I giapponesi, tradizionalmente molto legati alle tecnologie domestiche, non hanno in un primo periodo amato lo smartphone della Apple, a differenza dei cinesi. Quando è arrivato nel Sol Levante, nel 2008, l'iPhone non è piaciuto. Son, attraverso i negozi di Softbank - che ricordano i negozi Apple - ha adottato una strategia: device a basso costo, o addirittura free, e pacchetti di contenuti gratuiti. Oggi su treni e metro vedi tutti smanettare sull'iPhone.

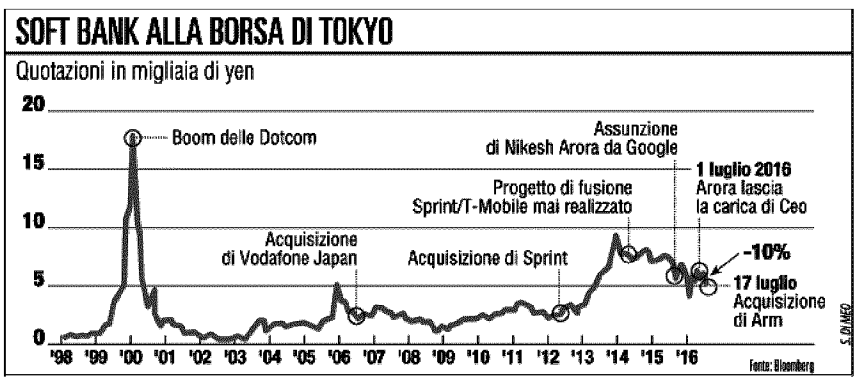
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## [ LA SCHEDA ]

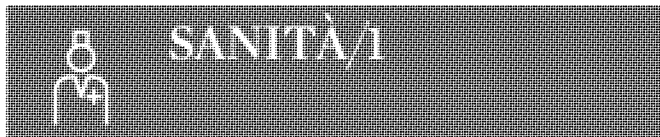
### Da Tokyo a Berkeley fino a Cambridge il giro del mondo in una conglomerata

Ha approfittato della discesa della sterlina post Brexit per correre a contrattare l'acquisto di Arm, l'azienda inglese di design di chip. Masayoshi Son, fondatore e Ceo di Softbank, vuole diventare l'Opec dell'Internet of things, come hanno detto alcuni osservatori, giocando sul fatto che l'Iot è considerata il petrolio dell'economia digitale. Arm è il gioiello hi-tech sul quale fare leva per conquistare tutta la filiera della interconnessione dei dati disseminati nelle cose di tutti i giorni. Gli analisti sono scettici, ma lui pur di comprare Arm ha offerto un premio del 43% sugli attuali corsi di Borsa. Il board di Arm ha già approvato la cessione e il presidente Stuart Chambers ha dichiarato che Softbank intende raddoppiare nei prossimi 5 anni il personale nel Regno Unito, a partire dalla sede di Cambridge, città che ospita una delle più illustri e antiche università inglesi. Masayoshi Son ha lasciato la scuola e il Giappone quando aveva sedici anni, per seguire l'insegnamento di un famoso samurai che gli aveva consigliato di capire la sua vera natura prima di prendere qualsiasi decisione sul futuro. Approdato in California, dove aveva parenti e amici, ha finito le scuole superiori e si è poi laureato in economia e computer science all'Università di Berkeley. Ma ha dato prova del suo fiuto per il business fin da giovane, importando giochi elettronici, comprando società di editoria informatica fino a costruire l'impero che ruota attorno a Softbank, con 117 partecipazioni nel mondo. Con l'acquisto di Arm risale il debito del gruppo, che era sceso grazie ai 17 miliardi di dollari incassati con la cessione di parte delle partecipazioni in Alibaba e nella finlandese Supercell. (p.jad.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Masayoshi Son**, fondatore e Ceo di Softbank, visto da **Dariusz Radpour**



## Parto indolore e nuovi Ordini arenati da più di due anni

**A**lbi e Ordini per le professioni sanitarie e riforma dell'Ordine dei medici. Nuove regole per i trial clinici. E tanto altro ancora, a cominciare dal parto indolore nei Lea. Dopo il primo sì del Senato, il cosiddetto "omnibus Lorenzin" è ora in commissione (Affari sociali) alla Camera, dopo un viaggio che fin qui è già durato 880 giorni. Che aumenteranno ancora, perché fino all'autunno non farà passi avanti. Il Ddl è tutto in 15 articoli che affrontano argomenti diversi e anche scottanti dal riconoscimento di nuove professioni sanitarie all'istituzione di nuovi Ordini professionali, dall'inserimento del parto indolore nei nuovi Lea alla previsione di norme più severe per i reati commessi a danno dei pazienti delle case di cura per anziani e disabili. Prevista all'articolo 1 la delega al Governo per la revisione della disciplina in materia di sperimentazione clinica di medicinali per uso umano: entro un anno dalla legge, dovranno essere adottati uno o più decreti legislativi per il riassetto e la riforma dei trial clinici, badando alla medicina di genere. L'aggiornamento dei Lea introduce il parto indolore e il rispetto della gender medicine in tutti i percorsi terapeutici.

Intanto il Ddl largheggia nella

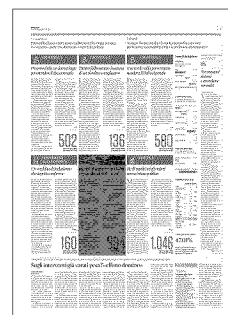
disciplina degli Ordini delle professioni sanitarie, superando la normativa del 1946. L'universo chiamato in causa è stimato in 1,2 milioni di professionisti della salute. I 4 nuovi Ordini professionali riguardano: professioni infermieristiche; ostetriche e ostetrici; professioni della riabilitazione; tecnici di radiologia medica e delle professioni sanitarie tecniche, della riabilitazione e della prevenzione (in cui confluiscono anche gli osteopati). Si prevede inoltre che anche l'Ordine dei biologi rientri tra gli ordini delle professioni sanitarie insieme a medici, veterinari e farmacisti. Mentre per gli osteopati arriva l'obbligo della laurea triennale. Ma non basta. Perché scatta anche la lotta all'abusivismo per le professioni sanitarie. E arrivano pure pene severe per i farmacisti che vendono sostanze dopanti e proibite.

L.Va.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# 884

I giorni trascorsi dalla presentazione del Ddl



# Piccole imprese, l'Italia rincorre l'Europa ma creatività e ricerca sono sopra la media

L'UE STA RECUPERANDO TERRENO RISPETTO AD ALCUNI LEADER MONDIALI COME GIAPPONE E USA E QUALCHE SEGNALE POSITIVO ARRIVA ANCHE DAL NOSTRO PAESE NONOSTANTE L'ARRETRAMENTO REGISTRATO NEL 2015

Vito de Ceglia

Milano

**A** tenere testa alla concorrenza europea ancora una volta, in Italia, ci sono solo le piccole imprese. E persino in un campo comunemente ritenuto ostico: l'innovazione. A metterlo nero su bianco l'European Innovation Scoreboard, il quadro europeo di valutazione dell'innovazione aggiornato a tutto il 2015 e licenziato recentemente dalla Commissione europea.

Il dato continentale è nel complesso soddisfacente. L'Unione europea sta recuperando terreno rispetto ad alcuni leader mondiali dell'innovazione, come Giappone e Usa, anche se ne perde ancora in confronto alla Corea del Sud e vede avvicinarsi la Cina.

La Svezia rimane in cima alla graduatoria, ma per investimenti è la Germania a primeggiare, mentre l'Irlanda guida la classifica per piccole e medie imprese innovatrici. L'Italia resta invece tra i cosiddetti "innovatori moderati", in compagnia, tra gli altri, di Grecia, Polonia, Portogallo e Spagna, tutti con indici inferiori alle medie europee.

Rispetto a prima della crisi, il nostro Paese ha compiuto qualche timido passo in avanti: l'innovazione italiana è salita dal 78 per cento della media europea toccato nel 2008 all'83 per cento del 2015. Ma senza procedere omogeneamente. Dopo il calo del 2012 e la ripresa del 2013/2014, nel 2015 un nuovo arretramento. L'anno scorso, va detto, non è stato pesante solo per l'Italia: ben 17 Stati membri hanno registrato una crescita negativa e le differenze tra gli innovatori di punta e il resto del gruppo si sono accentuate.

Il focus fa emergere conferme ma non mancano le sorprese. La conferma: l'Italia è un Paese

di creativi. Fatta 100 la media europea di prodotti registrati a livello comunitario, il nostro Paese rimarca un significativo 134. La sorpresa (si fa per dire): le eccellenze italiane sono quasi esclusivamente appannaggio delle piccole imprese. Fatta 100 la media europea, nelle piccole e medie imprese l'innovazione informale risulta pari a 128 (+1 per cento sul 2014), l'innovazione brevettata di processo e/o di prodotto è a 127 (+2,3 per cento), l'innovazione nel marketing e l'organizzazione è a 124 (+1,4 per cento).

Un buon risultato è ottenuto anche dai ricercatori ospitati nelle pubblicazioni scientifiche internazionali: questo indice tocca quota 120, sempre rispetto a una media europea fatta 100, segnando un +6,9% sull'anno precedente. Va segnalato che nel 2015 alcuni indicatori rimasti sotto la media europea hanno realizzato interessanti performance. È il caso dei ricavi ottenuti sui mercati internazionali da licenze e brevetti italiani (+19 per cento) o delle citazioni ricevute dai ricercatori su pubblicazioni scientifiche (+14 per cento).

L'andamento delle piccole imprese contrasta concretamente, quindi, con la vulgata ricorrente, e talvolta dominante, dei piccoli poco innovativi e palla al piede del sistema produttivo italiano. Ben altre sembrano le palle al piede del nostro Paese, che emergono da rapporto della Commissione europea. Fatta 100 la media Ue, la quota di investimenti pubblici in ricerca & sviluppo si ferma a 75.

Carente è il sistema educativo: risultano sotto la media i neo-laureati e i diplomati. E uno scarsissimo sostegno è offerto anche dalla finanza: gli investimenti dei venture capital si fermano a poco più di un terzo della media europea.

Un'altra indagine fresca di

stampa conferma che a zavorrare la modernizzazione del Paese sono la cattiva burocrazia e la politica sorda alle necessità delle imprese e del lavoro. È il Global Information Technology Report 2016 (appena pubblicato dal World Economic Forum di Losanna, che organizza annualmente il vertice di Davos della finanza mondiale), considerato il più accreditato strumento per misurare la competitività digitale mondiale.

Nell'ultimo anno l'Italia ha compiuto significativi passi in avanti, anche se rimane in una posizione che non si confà alla sua taglia economica, passando dal 55esimo al 45esimo posto (su 139 Paesi) nella graduatoria globale. Al top del global rank Singapore, seguito da Finlandia, Svezia, Norvegia, Usa, Olanda, Svizzera, Regno Unito, Lussemburgo e Giappone. Tra gli altri Paesi europei la Germania è 15esima, la Francia 24esima, la Spagna 35esima, la Polonia 42esima. Ma gli estensori del

rapporto sono ottimisti: "L'Italia può andare avanti, deve capitalizzare questo slancio positivo".

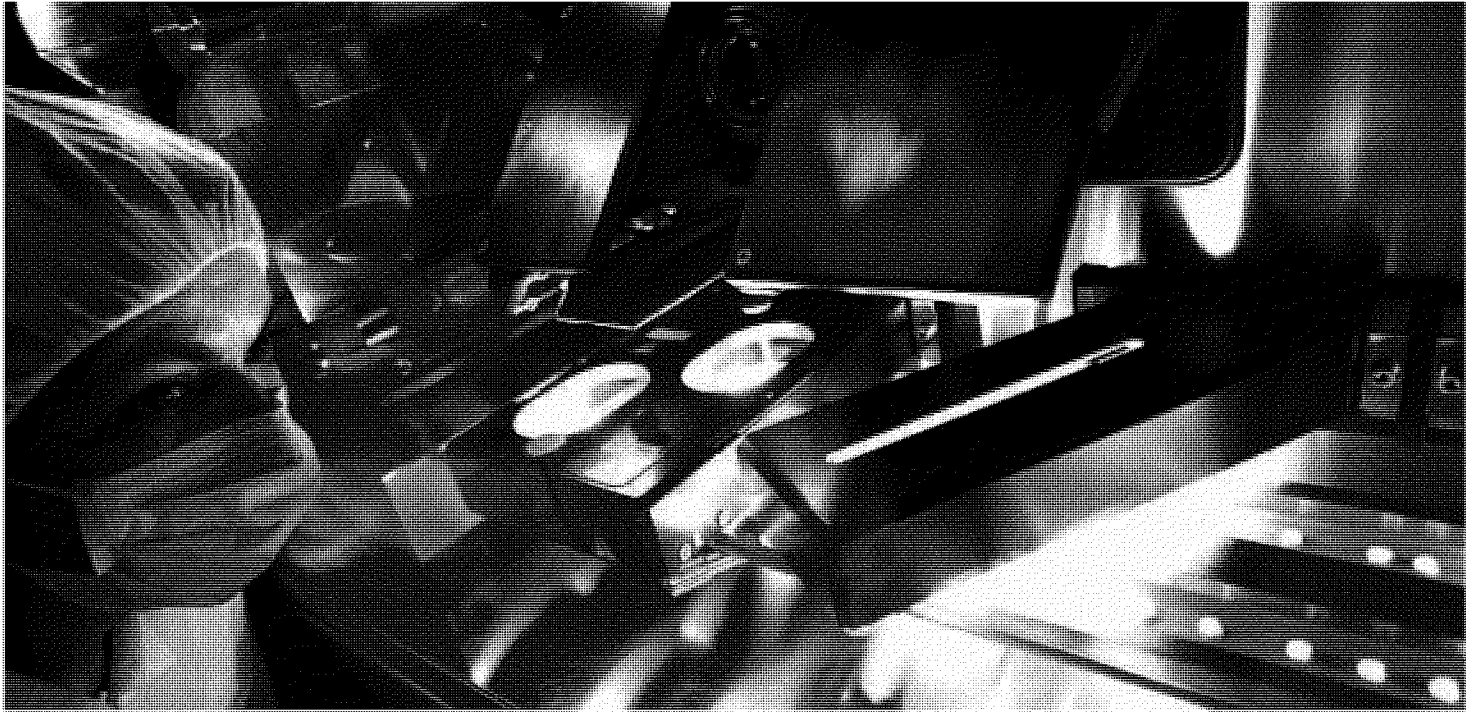
Nelle 4 macro-categorie, che includono i 10 piloni portanti della indagine, ad affondare la performance italiana è il contesto politico-economico che relega il nostro Paese solo all'85esima piazza. Davvero poco onorevoli le valutazioni sulla efficienza del sistema legale, nel portare a conclusione le cause (138esima) e nel tempo impiegato a farlo (129esimo). Non aiutano nem-

meno la tassazione troppo elevata sugli utili d'impresa (129esima), le politiche pubbliche per la promozione dell'Innovation and communication technology (126esima), la disponibilità di investitori (124esima), gli approvvigionamenti pubblici di tecnologie (113esima), l'importanza dell'Ict nelle scelte politiche (centottava).

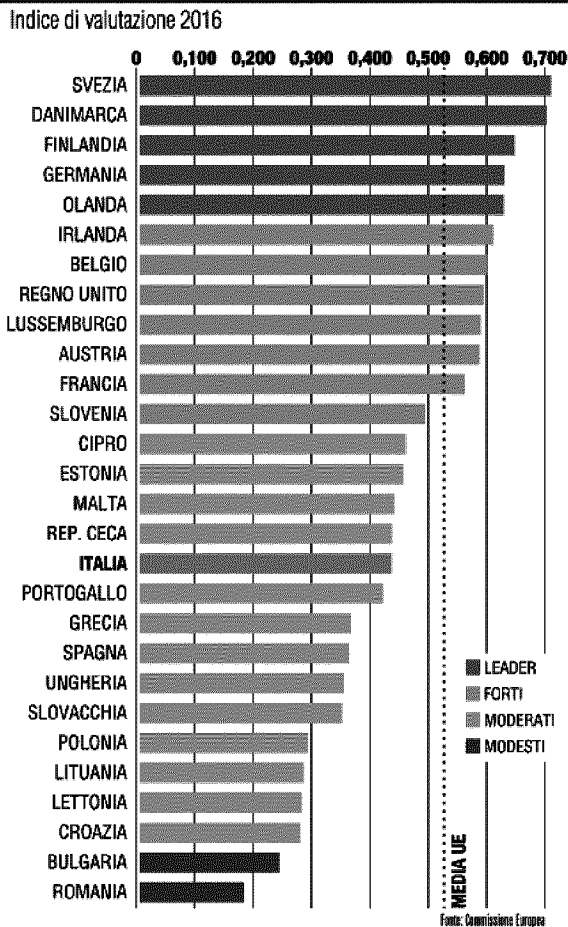
Vanno meglio le altre tre macro-categorie: facilità d'uso (41esima), quantità di utilizzo (43esimo), impatto socio-economico (48esima). Proprio l'impatto socio-economico, passato in un anno dalla 66esima alla 48esima posizione, ha permesso il miglioramento complessivo nella graduatoria. Scendendo ai singoli piloni l'Italia è prima al mondo nella estensione della rete dei cellulari, 17esima per alfabetizzazione degli adulti e per contratti di telefoni portatili, 19esima per partecipazione ai social media.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





### I PAESI INNOVATORI IN EUROPA



Nelle 4 macro-categorie, che includono i 10 piloni portanti della indagine, ad affondare la performance italiana è il contesto politico economico che relega il nostro Paese solo all'85esima piazza

[IL PIANO]

## Da Sace e Simest 63 miliardi per il settore

**P**er raggiungere quota 100 miliardi, Sace ha intenzione di sostenere una "cultura del rischio", indispensabile per chi intende puntare sulla crescita oltreconfine. Beniamino Quintieri, presidente Sace, parla di un piano a sostegno del settore, «Sace e Simest metteranno a disposizione 63 miliardi nei prossimi 4 anni e una gamma completa di strumenti assicurativo-finanziari a misura d'impresa. Dalle risorse del piano Juncker per investimenti in innovazione e crescita all'estero, alla sottoscrizione di obbligazioni da parte del Fondo Sviluppo Export promosso da Sace». Perché le pmi italiane si assicurano meno di quan-

to fanno le omologhe tedesche, francesi e spagnole, «e il nostro obiettivo è far comprendere come, proteggendosi da rischi, sia possibile aumentare la propria competitività», racconta Quintieri.

Gli strumenti non mancano: dalle coperture dal rischio di mancato pagamento alla protezione dai rischi politici, dalla monetizzazione dei crediti alle cauzioni richieste per partecipare a gare d'appalto, dal recupero crediti ai servizi di advisory per orientare le piccole e medie aziende in tutte le fasi del progetto internazionale. (g.l.r.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# I destini delle aziende nelle mani del manager It e il Cio si fa imprenditore

IL CHIEF INFORMATION OFFICER È OGGI CHIAMATO A MUOVERSI NON PIÙ DA DIPENDENTE MA A METTERSI IN GIOCO COME CHI INVESTE CAPITALI PROPRI. GLI ESEMPI DI UBER E AIRBNB, CAPACI DI OPZIONI TECNOLOGICHE CHE HANNO RIVOLUZIONATO IL CUORE DEL BUSINESS DI INTERI SETTORI ECONOMICI

Luigi Dell'Olio

Milano

La sfida più difficile non è sulle competenze, ma di carattere culturale. Per chi è abituato a considerarsi un tecnico, per quanto con un ruolo di vertice all'interno dell'azienda, si tratta di rimettersi in gioco e cominciare a ragionare in ottica manageriale. È questo il cambiamento richiesto dallo scenario attuale al chief information officer (cio). «L'acronimo resta lo stesso, ma il nuovo ruolo è più nella direzione del chief intrapreneurship officer», spiega Andrea Rangone, fondatore degli Osservatori Digital innovation presso il Politecnico di Milano e ceo di Digital360. Un gioco di parole (il termine inglese "preunership" indica la "imprenditorialità") a indicare l'evoluzione di una professione chiamata a ragionare in chiave non più esclusivamente alle dipendenze, ma come parte attiva dell'organizzazione, chiamata a mettersi in gioco come fa ogni giorno chi investe capitali propri. Un passaggio non certo facile anche per chi, di professione, è abituato a fare i conti per mestiere con l'innovazione, che per sua natura è un movimento continuo. Rangone è consapevole di questo, ma avverte: «Il passaggio che si sta compiendo a livello economico non è di carattere evolutivo, ma segna una profonda discontinuità rispetto a quello che si è visto per decenni». Il riferimento è, in particolare, alla portata innovativa del digitale, che

non fornisce solo nuovi strumenti di lavoro e non si limita ad agire da leva per il cambiamento, ma impone un ripensamento radicale del modo di stare sul mercato da parte di tutte le aziende. Vale per chi opera nell'It, ma anche per chi è attivo nei business tradizionali, anzi in quest'ultimo caso i rischi di restare fermi sono ancora più elevati, dato che prestano il fianco al dinamismo delle startup, che già nascono pensando il business in ottica digitale.

«Da inizio secolo a poco tempo fa abbiamo conosciuto grandi innovazioni, che si sono affermate progressivamente nel mercato», ricorda l'esperto. Che cita come esempi il commercio elettronico, capace di innovare le vendite, la fatturazione elettronica, che ha dato un colpo secco alla burocrazia, e le tecnologie mobili, che hanno moltiplicato le occasioni di comunicazione tra consumatori e operatori di business. «Oggi siamo invece di fronte a un'innovazione creativa che rompe le regole della competizione e cambia radicalmente la logica del business: pensiamo a Uber, Airbnb, Spotify, tutte startup, che - puntando su modelli di business radicalmente nuovi, resi possibili dalle tecnologie digitali - stanno rivoluzionando interi settori e mercati».

Uno scenario che abbiamo sotto gli occhi, destinato a cau-

sare la rapida perdita di competitività per chi non è capace di seguire il processo innovativo in atto. In questo passaggio il cio è chiamato a svolgere un ruolo centrale in azienda. «Dato che la digital disruption sovverte il modo di fare business, il responsabile dei sistemi informativi è chiamato non solo a comprendere le evoluzioni tecnologiche ma anche le possibili implicazioni di queste evoluzioni sul modello di business dell'impresa, su nuovi prodotti e nuovi mercati, in sintesi sugli sviluppi imprenditoriali dell'azienda».

Ma questo è solo uno dei passaggi necessari per seguire l'evoluzione del mercato. Perché il cio può giocare un ruolo chiave nel processo di trasformazione, ma per forza di cose non può essere l'unico regista del cambiamento (e, anzi, il suo peso tende a essere sempre più limitato quanto più è grande e strutturata l'azienda). «Il cambiamento deve riguardare tutto il board, che deve ripensare i cambiamenti a monte e a valle per far sì che l'azienda sia pronta a cavalcare l'ondata del digitale», spiega Rangone. Anche in questo caso torna il ruolo del cio in chiave propositiva, nello spirito imprenditoriale. «Il manager dell'It può giocare un ruolo chiave, ad esempio di scouting - non solo delle tecnologie ma anche delle startup più interessanti -, dei modelli di business più innovativi. Così come è il più indicato tra i manager in azienda a rilevare e quindi segnalare al board i nuovi trend destinati ad affermarsi sul mercato».

Di queste priorità, avverte Rangone, i cio sono in genere consapevoli. «In un sondaggio che abbiamo realizzato di recente emerge come sfida organizzativa prioritaria per il 2016 la gestione dell'innovazione digitale», spiega. Una presa di coscienza che costituisce un primo passo verso il cambiamento, dunque. Se le premesse sono buone, i risultati sono strettamente legati al modello organizzativo della singola azienda, alla sua permeabilità ai cambiamenti e anche al peso che il cio può far valere quando c'è da prendere una decisione strategica. Tutte variabili destinate a giocare un ruolo importante per decretare il successo o il fallimento delle imprese negli anni a venire.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Nelle foto qui a destra alcuni dei protagonisti della tavola rotonda organizzata a Milano da Repubblica Affari&Finanza con il Politecnico di Milano e Ibm

**Andrea Rangone** (1) del Politecnico di Milano;

**Aldo Chiaradia** (2) di Furla;

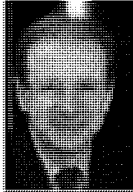
**Demetrio Migliorati** (3) di Mediolanum;

**Lorenzo Anzola** (4) di Mapei

**Cosimo Delfino** (5) di British Telecom Italia



1



2



3

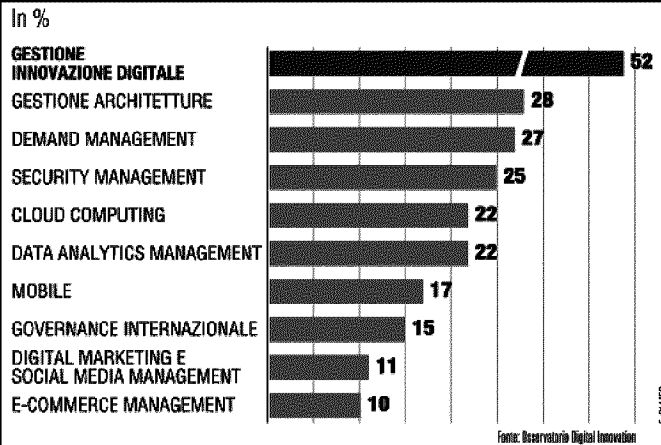


4



5

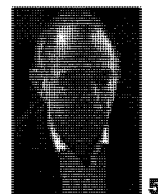
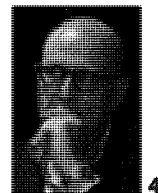
### LE SFIDE ORGANIZZATIVE DEL 2016



«Ci sta per chief information officer, ma il ruolo va più nella direzione del chief intrapreneurship officer», spiega **Andrea Rangone**, fondatore degli Osservatori Digital innovation presso il Polimi



Per gli osservatori le aziende di tutti i settori sono destinate a subire una rapida **perdita di competitività** se non saranno capaci di seguire il processo innovativo in atto sul fronte digitale



Nella foto qui a destra gli altri protagonisti della tavola rotonda  
**Gianluigi Marchetti** (1) di Ibm;  
**Paolo Ferrara** (2) di Digcamere;  
**Massimo Cappa** (3) di Danielli & Co;  
**Paolo Zanini** (4) di Rodacciai;  
**Giuseppe Pontin** (5) di Nestlé

[LO SCENARIO]

# Rivoluzione 'digital disruption' cambia il modo di fare impresa

PER IL GLOBAL CENTER FOR DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION SARANNO SOVVERTITI I RAPPORTI DI FORZA SUI MERCATI, TANTO CHE IL 40% DEGLI INCUMBENT PERDERÀ L'ATTUALE POSIZIONE DOMINANTE. "PIÙ CONCORRENZA? DI SICURO EMERGERANNO NUOVI GIGANTI"

Milano

Non è solo una faccenda per appassionati di tecnologia, né tanto meno una moda passeggera. La digital disruption si sta affermando come un motore di cambiamento per tutte le aziende, che impone un ripensamento del modo di stare sul mercato anche per le piccole e medie imprese attive nei settori tradizionali dell'economia.

Il riferimento è a tutti i mutamenti che si producono nel momento in cui le nuove tecnologie digitali influenzano il modo di fare business. Si pensi ad esempio a quanto avvenuto nel campo delle vendite, dove Amazon ha rivoluzionato i canali di distribuzione e molti dei vecchi operatori, rimasti spiazzati, sono finiti ai margini del mercato.

O alla fruizione dei contenuti via web che hanno creato nuovi giganti come Apple e Netflix, spingendo verso l'inevitabile declino un big tradizionale come Blockbuster. E si potrebbe proseguire all'infinito con esempi nel segmento dei trasporti, con Uber, o degli alloggi, con Airbnb.

Ma finora si è vista solo una parte della rivoluzione attesa. Secondo uno studio del Global center for digital business transformation, la digital disruption sovvertirà i rapporti di forza sui mercati, tanto che il 40% degli *incumbent* perderà la propria posizione dominante, anche se non è detto che questo porterà a una maggiore concorrenza, dato che nel frattempo emergono nuovi giganti. Un po' quello che è accaduto nel diciottesimo secolo con la rivoluzione industriale. Allora la disponibilità di infrastrutture necessarie all'approvvigionamento delle materie prime e alla distribuzione dei prodotti finiti aveva rivoluzionato il commercio. Oggi la tecnologia consente di fare lo stesso permettendo la disintermediazione nella vendita di prodotti e servizi e creando davvero un unico mercato su scala mondiale. Ecco perché que-

sto tema riguarda tutti gli operatori di business e non solo quelli più esposti sul fronte It. Il fiorire di start-up in tutti i settori accresce la concorrenza e in genere le nuove aziende hanno già in principio una natura digitale, mentre per le organizzazioni già da tempo sul mercato non è facile la conversione verso i nuovi paradigmi. Occorre coinvolgere le persone nel cambiamento, ripensare l'organizzazione e i processi sin dalle fondamenta. Inoltre, la digitalizzazione non sta solo trasformando i vari settori, sta sempre più sfumando i confini esistenti.

Gli innovatori di maggiore successo sono quelli che sanno combinare i diversi vantaggi dell'It — dai costi inferiori all'ampliamento dei canali distributivi — creando quello che gli addetti ai lavori definiscono "vortice digitale". Nel quale vengono coinvolti tutti gli altri trend che si stanno affermando nel campo dell'innovazione, a cominciare dai Big Data, con soluzioni software che permettono di analizzare l'enorme quantità di informazioni e dati con i quali ogni azienda quotidianamente si confronta per interpretarli e fornire indicazioni concrete per il business. È il caso, ad esempio, dello studio dei gusti espressi dai consumatori, con l'intento di fornire a ciascun cliente (acquisito o potenziale) un servizio personalizzato, con meno costi e maggiore efficacia.

Secondo Gartner, già alla fine del prossimo anno il 70% dei business model digitali di successo sarà basato su processi deliberatamente instabili disegnati per adattarsi ai mutevoli bisogni del cliente finale. Il risultato di tutto questo sarà la mutazione verso processi agili, adattabili e adattabili in ottica customer-centric, con le grandi aziende più avanti su questa strada evolutiva.

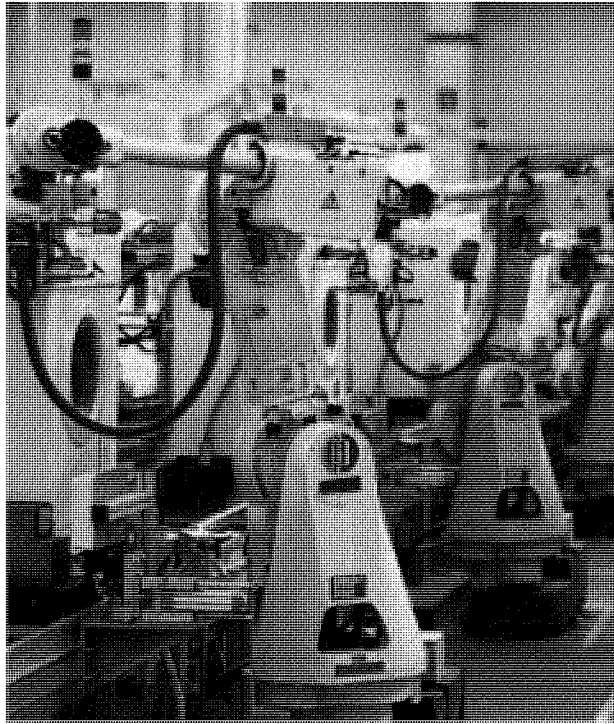
Tutto quanto fin qui esposto va calato poi nel contesto economico che stiamo vivendo, caratterizzato da una brusca frenata nella crescita economica dovuta al susseguirsi senza soluzione di continuità di tensioni geopolitiche e alla fine del boom in molti Paesi emergenti, oltre che a fattori interni al mercato occidentale come il progressivo in-

vecchiamento della popolazione. La digital disruption consente di accelerare sul versante della produttività e per questa ragione può costituire una spinta decisiva al recupero di competitività dell'Italia, che più di altri Paesi sconta ritardi su questo versante.

Detto di quello che c'è da fare, da dove cominciare? La sfida per le aziende non può che partire da una mappatura di quello che è stato fin qui fatto, in modo da provare a capire le eventuali mancanze rispetto alla direzione evolutiva che caratterizza il mercato. Anche se il difficile arriva dopo, dato che una volta acquisita la consapevolezza del deficit attuale occorre agire rapidamente sulla strada del cambiamento, senza lasciarsi frenare da tentennamenti che possono portare a una rapida perdita di competitività. Ma già avviare il processo di trasformazione è un primo passo nella giusta direzione. (I.d.o.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

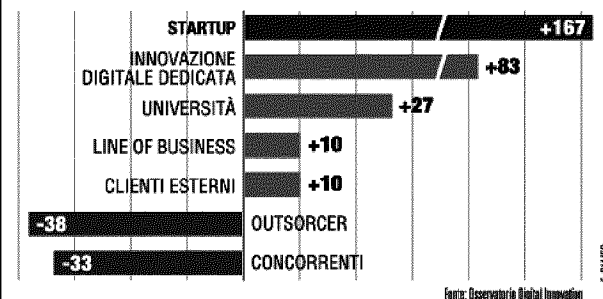




La sfida per le aziende non può che partire da una **mappatura** di quello che è stato fin qui fatto, in modo da provare a capire le eventuali mancanze rispetto alla direzione evolutiva che caratterizza il mercato. Nella seconda fase si dovrà avviare il cambiamento per riparare ai deficit

### **VOLA L'IMPORTANZA DELLE STARTUP**

Var. % innovazione digitale prossimi 3 anni rispetto agli ultimi 3



### **[IL REPORT]**

## **“Corporation stop, è l’ora delle micro-multinazionali”**

Non è più tempo delle corporation. Un report di Hsbc, intitolato “The rise of Micro-Multinationals”, segnala che una nuova generazione di aziende si sta affermando nel mercato e non si tratta quasi mai di organizzazioni con migliaia di dipendenti. Da qui la definizione di “micro-multinazionali”, capaci di affermarsi sui mercati globali nonostante le ridotte dimensioni. Il loro merito, sottolineano gli esperti, è di saper comprendere l’evoluzione del mercato e di cavalcarla attraverso soluzioni capaci di conquistare i mercati su scala globale. Il report identifica cinque tratti comuni di queste realtà: pensano oltre i confini nazionali e hanno fiducia nell’innovazione; sono per lo più collocate in un range di fatturato tra 50 e 250 milioni di dollari; sono in grado di crescere velocemente e in maniera continua; offrono nuove idee al mercato, sia in chiave b2b, che in direzione dei consumatori finali; infine adottano le nuove tecnologie per promuovere il loro network e brand. (l.d.o.)

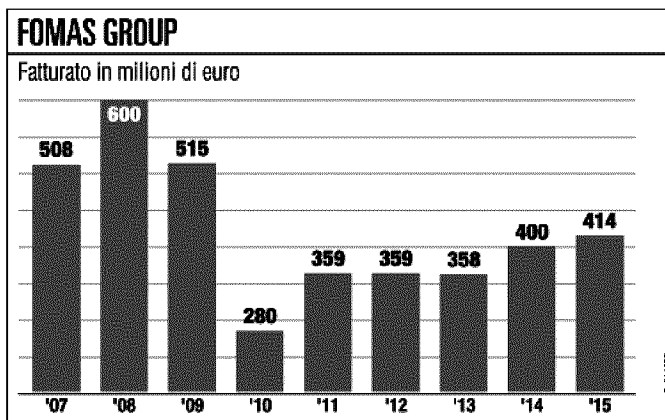
# Fomas, "Perché investire 250 milioni sul 4.0"

NONOSTANTE IL CALO DI DOMANDA DALL'OIL&GAS IL GRUPPO LOMBARDO HA PUNTATO SULLA SUA RIORGANIZZAZIONE IN TERMINI DI FLESSIBILITÀ. IL RISULTATO È STATO LA CRESCITA DI RICAVI E MARGINI L'ARTE E LA FORGIA

**Gloria Riva**

*Milano*

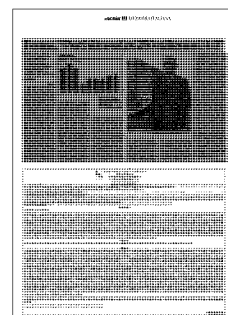
**E'** stato il calo del prezzo del barile a mettere in difficoltà quell'industria italiana, apprezzata in tutto il mondo, specializzata nella produzione di tubature, valvole, flange e pompe dedicate all'estrazione di petrolio e gas. Le grandi committenti del settore hanno bloccato i nuovi investimenti e, di conseguenza, l'intero indotto ne ha risentito. Con qualche eccezione: c'è infatti chi ha colto l'occasione per investire in innovazione, virando decisamente sull'industria 4.0, la rivoluzione tecnologica che porterà nelle aziende la tecnologia del digitale e dell'internet delle cose. In testa alle aziende che più di tutte credono in questo cambiamento c'è Fomas, società di Osnago, nella Brianza lecchese, una multinazionale tascabile a gestione familiare creata da Gastone Guzzoni nel 1956, esattamente sessant'anni fa, che fin da subito si è dedicata alla produzione di flange di grandissime dimensioni, anelli laminati in acciaio e pezzi su misura destinati all'industria energetica. La società ha chiuso il 2015



con un fatturato di 414 milioni di euro, in linea con quello dell'anno precedente (400 milioni di euro) e in netta crescita rispetto al 2013, quando il volume d'affari era di 365 milioni. «In questa fase in cui il settore dell'Oil & Gas si è fermato e quello della Power Generation non dà segni di ripresa stabile, i nostri sforzi si stanno concentrando sempre più verso il servizio al cliente», racconta Jacopo Guzzoni, vicepresidente e amministratore delegato di Fomas Group, che affianca il padre, Massimo Guzzoni, il presidente, nella gestione della società. Il gruppo conta 1450 dipendenti, di cui 800 in Italia, a Lecco, Rovigo, Vicenza e Torino, mentre all'estero, dove finisce il 70% dei prodotti Fomas, la società ha sedi in Cina, India (paese che conta due impianti produttivi), Francia e Stati Uniti. Il nuovo obiettivo della società, co-

Nel disegno, **Jacopo Guzzoni** vicepresidente e amministratore delegato di Fomas Group visto da **Massimo Jatosti**

me spiega il vice presidente, è essere in grado di rispondere in tempi stretti alle nuove richieste dei clienti: «Molte grandi aziende manifatturiere per le quali lavoriamo si stanno spingendo verso la metodologia del World Class Manufacturing, cioè verso nuove soluzioni di processo e di prodotto che s'inseriscono nel progetto di Industria 4.0 - continua Guzzoni - Per noi, nello specifico, significa una ridefinizione dell'approccio logistico in un'ottica di flessibilità. Ma anche un continuo miglioramento delle performance non legato esclusivamente al prodotto ma all'intero processo produttivo». Si tratta





dell'ennesima rivoluzione in Fomas, azienda che negli ultimi quattro anni ha investito 250 milioni di euro proprio nella modernizzazione delle aree produttive, per automatizzare le grandi linee che consentono la produzione di pezzi unici, arrivando a fabbricare flange da 170 tonnellate e 5 metri di diame-

tro. «Abbiamo avviato un progetto di re-ingegnerizzazione dei processi aziendali per portare tutte le aziende del gruppo (da quelle storiche a quelle di ultima acquisizione) ad un unico linguaggio, che ci consentirà di essere ancora più competitivi, efficaci ed efficienti», dice l'ad. Per la Fomas, tutto que-

sto ha significato ridurre i costi di produzione, attraverso una migliore gestione dei magazzini, delle materie prime e a tempi di realizzazione inferiori. Significa anche aggredire i mercati più competitivi e difficili puntando molto sulla personalizzazione dell'offerta e superando i competitor dimostrando di avere strumenti all'avanguardia perché tramite l'internet delle cose e l'utilizzo della robotica e delle tecnologie digitali più avanzate è possibile offrire al cliente soluzioni su misura e in tempi più rapidi.

Il momento di cambiamento cade in contemporanea con il sessantesimo anniversario dalla nascita della multinazionale italiana, che ha scelto di investire nell'arte installando all'interno dello stabilimento l'opera d'arte "The object is not here" di Serena Porrati, vincitrice del concorso rivolto ad artisti internazionali, indetto dalla società tra luglio e settembre 2015, per offrire la possibilità di realizzare un'opera in acciaio di grandissime dimensioni: «Il progetto nasce dalla volontà di coinvolgere un giovane artista nelle tecniche della forgiatura e per avvicinare i dipendenti all'arte», spiega Guzzoni, che a giudicare il vincitore ha chiamato Vincenzo De Bellis, già direttore Artistico di Miart e Curatore per le Arti Visive al Walker Art Center di Minneapolis. L'opera si compone di cinque pezzi forgiati in una lega composta al 97% di ferro e rappresenta l'andamento delle quotazioni dell'acciaio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## MARKETPLACE

Arturo Zampaglione



### HARVEST AUTOMATION IL ROBOT VA NEI CAMPI

**T**ra gli applausi di Wall Street, grandi aziende americane e piccole startup accelerano i progetti per estendere l'uso di robot, droni e hi tech a ogni attività produttiva e a ogni piega della società. Dopo il successo delle auto elettriche della Tesla, ad esempio, Elon Musk punta a estendere ad autobus, camion e furgoni i sistemi di guida senza conducente. La Amazon di Jeff Bezos fa poi capire che si servirà di piloni della luce e persino dei tetti delle chiese come stazioni di ricarica per i droni che, nei suoi piani, consegneranno a domicilio i prodotti comprati sul web, ingolfando i cieli delle nostre città. E intanto una vera rivoluzione robotica si profila nel settore più tradizionale dell'economia, quello dell'agricoltura. Già oggi il 10% dei trattori dei farmers americani sono muniti di sistemi di guida automatizzata basati sul posizionamento satellitare. Sono tecnologie utili, ma anche consolidate: del resto la John Deere, l'azienda leader, che ha 26 miliardi di capitalizzazione di borsa e 57 mila dipendenti, fu fondata nell' lontano 1837. La vera innovazione è quindi trainata da società più giovani che promettono di liberare gli agricoltori da fatiche e lavori ripetitivi, migliorando al tempo stesso la qualità dei prodotti e diminuendo gli sprechi. Tra le tecnologie emergenti, spiegano gli esperti, ci sono macchine-robot che potano da sole le vigne, che raccolgono intelligentemente la frutta (cioè individuandone il grado di maturazione o la grandezza attraverso dei sensori, ndr), che

radicchiano o altre insalate, che spandono concimi e diserbanti senza che l'uomo entri in contatto con prodotti chimici potenzialmente nocivi. Secondo Sara Olson, un'analista della Lux Research che ha appena pubblicato uno studio su questa nuova "rivoluzione verde", il mercato della robotica applicata all'agricoltura raggiungerà entro il 2024 un valore di 73,9 miliardi di dollari a livello globale, rispetto ai 3 miliardi dell'anno scorso. Il calo dei costi delle nuove tecnologie - spiega la Olson - le renderà sempre più competitive rispetto ai costi della manodopera. Tra i primi a intuire le nuove potenzialità, sono stati i fondatori e manager della iRobot, l'azienda del Massachusetts che produce i Roomba, gli aspirapolveri-robot circolari sempre più diffusi nelle case, e che ormai ha superato 1 miliardo di dollari di capitalizzazione di borsa. Charles Grinnell e altri "genitori" di Roomba hanno infatti creato Harvest automation, una azienda che promette di raccogliere frutta e verdura nei campi con la stessa efficienza con cui i loro aspiratori raccolgono la polvere di casa.  
*a.zampaglione@repubblica.it*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Il pubblico merita servizi migliori

Paolo De Ioanna

**S**anità, trasporti, università, ricerca, ambiente: le amministrazioni pubbliche sono macchine complesse e diversificate, al centro e sul territorio, che producono servizi diretti e fruibili ma anche procedimenti, fatti organizzativi e gestionali altrettanto complessi. Si sono dotate di Carte che descrivono i servizi che devono offrire ai cittadini: tuttavia questi sono mediamente non soddisfatti, soprattutto se rapportano le prestazioni che ricevono alle tasse che pagano. I cittadini comprendono che i servizi pubblici sono cruciali per condurre un tenore di vita accettabile e idoneo ad aprire possibilità di lavoro e crescita per sé e i figli: è la ragione per cui i Paesi centro e nord europei esprimono reazioni culturali e politiche populiste, a difesa di standard di vita che sentono minacciati, articolati su servizi pubblici di buona e spesso eccellente qualità.  
segue a pagina 10



Paolo De Ioanna

# Ricerca, scuola, servizi radici della produttività

**C'** segue dalla prima è d'accordo nei dati a nostra disposizione (Istat, Banca d'Italia) nell'indicare il 1992 come l'anno in cui si apre gradualmente ma in modo inesorabile, la crisi della multi-produttività fattoriale nel nostro paese rispetto agli andamenti medi dei partner europei. La causa di questo affondamento della produttività va cercata nell'altrettanto lenta ma costante erosione dell'efficacia e della razionalità dell'assetto della macchina amministrativa: ricerca, università, capacità di innovazione, infrastrutture, tutto si deteriora. L'innovazione sociale, la capacità di migliorare tutti insieme in un rapporto di fiducia, si blocca. Mentre negli anni precedenti, anche i più aspri, c'era comunque speranza e fiducia e la PA svolgeva il ruolo di collante e solutore di nodi collettivi complessi, che il mercato non scioglie in modo equo. Caricare questa crisi sulle spalle dei dirigenti che non ricevono e non eseguono direttive non emesse o mal emesse da ministri latitanti è un modo parziale di analizzare la vicenda dei premi distribuiti, certamente a pioggia, a questi stessi dirigenti. I ministri non danno direttive dettagliate e i dirigenti se le costruiscono come vogliono, per conservare e difendere i propri privilegi.

È questa la situazione? Se mette a confronto le direttive emanate dai ministri dei settori cruciali, (eco-

nomia, istruzione, sanità, infrastrutture) negli ultimi anni, troverete omogeneità negli stili e nei contenuti di un genere letterario necessariamente generico. Su tutto domina il controllo dei saldi di bilancio, dell'indebitamento netto e del moloch del debito: l'Europa ce lo chiede! I documenti della Ragioneria sui saldi e la loro formazione hanno fatto segnare in questi ultimi venti anni sostanziali affinamenti grazie ai lavori di Banca d'Italia e Istat. I piani della performance sono invece un genere poco praticato dalle strutture, ripetitivi e di lettura laboriosa e noiosa. L'investimento tecnico in questo settore è stato a bassa intensità: invece nelle economie avanzate è cruciale il nesso pubblico-privato, e la capacità regolativa nei pubblici servizi. I dirigenti in questi contesti sono i moti-

vatori, i manutentori e gli innovatori: ma da soli non vanno da nessuna parte; devono guidare e dimostrare di saper fare; ora le nostre sono strutture invecchiate, dominate da culture giuridico amministrative, pressate da ministri e stretti collaboratori che vogliono risultati a breve subito spendibili.

La valutazione delle tecniche di distribuzione dei premi ai dirigenti può dunque essere un buon punto di partenza per capire che senso hanno e quali funzionalità possono esprimere i documenti sulla performance che la PA devono costruire e che poi costituiscono un elemento significativo per distribuire i premi. Questi documenti non dovrebbero essere un sottoprodotto dei documenti contabili, ma invece utilizzare il telaio di questi documenti (missioni, programmi e azioni) per

rivisitare dal basso con un lavoro analitico condotto da dirigenti capaci di motivare, spiegare, valutare, correggere e innovare le linee di attività. Attività spesso cruciali per far ripartire lo spartito della produttività dei fattori che devono integrarsi e creare le condizioni di base per un clima di fiducia.

Da qui dovrebbe iniziare un discorso di riforma, non solo e non tanto sui dirigenti, la loro cultura e la loro capacità di guidare macchine necessarie alla crescita ma complesse, ma sulla platea dei pubblici dipendenti, sulla struttura di premi e motivazioni, sulla cultura che essi esprimono, sulla loro formazione, sul loro gravissimo invecchiamento anagrafico, frutto della trasandatezza con cui è stato affrontato il tema cruciale della PA. Sono elementi da analizzare insieme in un disegno e una strategia che devono respingere l'idea che non possiamo permetterci servizi pubblici estesi ed efficaci perchè abbiamo fatto troppo debito in passato; mi sembra una pura sciocchezza che nasconde una idea precisa dei rapporti pubblico privato nella creazione della crescita. È chiaro che se si parte da questa diagnosi teorico pratica è inutile aprire un discorso sofisticato sui premi e le loro modalità di calcolo; tanto vale tagliare e basta dirigenti dipendenti servizi e dintorni, poi si vedrà: ma così facendo apriremo la strada ai peggiori populismi e daremo l'ultima spinta verso l'abbandono di un'idea democratica di Europa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Gts Rail dalle merci ai passeggeri la Bari-Reggio per sfidare Fs e Ntv

IL GRUPPO LOGISTICO PUGLIESE ATTIVO SULLA DIRETTRICE NORD-SUD EUROPA HA GIÀ RINNOVATO IL PARCO ROTABILE IN VISTA DEL NUOVO TUNNEL DEL GOTTARDO MA PUNTA ANCORA PIÙ IN ALTO. E PER LE RISORSE GUARDA ALLA BORSA

Patrizia Capua

Napoli

La flotta di dieci locomotive elettriche Bombardier, modello Traxx E483 costruite negli stabilimenti di Vado Ligure, è la robusta terapia anticrisi adottata dalla General Transport Service Rail, il gruppo imprenditoriale di Bari che trasporta merci su treno in giro per l'Italia e l'Europa. Dal 2009 al 2015 ha investito 40 milioni di euro nell'acquisto di nuovi locomotori per potenziare il servizio e conta di impegnare altre decine nei prossimi cinque anni per il materiale rotabile e per l'eventuale shopping di altre aziende. Attingendo ai profitti che la Gts crea, grazie al fatto che distribuisce pochi dividendi, e ai contributi della legge di stabilità, 100 milioni di euro l'anno, a beneficio delle imprese ferroviarie che trasportano merci in partenza o destinazione nel Sud. Con un occhio al trasporto passeggeri dove l'azienda che fa capo alla famiglia Muciaccia conta di inserirsi, accanto a Trenitalia e Ntv. «Progetto che - dice l'ad Alessio Muciaccia, figlio del fondatore Nicola - dopo il disastro ferroviario di Andria, è condizionato dalle decisioni della politica».

Le strategie industriali del gruppo barese sono frutto dei risultati di bilancio che nell'ultimo quinquennio hanno registrato un costante segno più, con l'ultimo fatturato consolidato nel 2015 di 79,6 milioni di euro, in aumento dell'8,4% rispetto all'anno precedente, con un ebitda di 7,9 milioni di euro. Profitti e sostenibilità ambientale. Spedizioniere intermodale con i suoi servizi door-to-door di cui il 70% all'estero, Gts ha gestito grazie a

una dotazione di oltre 1.800 casse mobili (grandi contenitori) da 45 piedi HighCube di proprietà, 3.119 treni completi per 69.277 spedizioni, contribuendo a eliminare dal traffico stradale 70 mila camion. In Svizzera con la Gts Rail Sagl, che ha già ottenuto la licenza, è pronta a cogliere le opportunità che deriveranno dall'apertura il prossimo dicembre del tunnel del Gottardo.

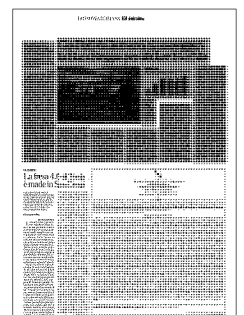
Il gruppo fondato nel 1977 con lo slogan 'un ponte per il futuro', studia piani di crescita, prepara un salto di qualità importante e a tal fine ha da cinque anni bilanci certificati da Price Waterhouse. «Vogliamo investire nei prossimi tre anni 50 milioni di euro - spiega il ceo - per quanto le banche ci vengano dietro, abbiamo un limite strutturale di indebitamento. Ci servono risorse, ma non cerchiamo un partner industriale. Siamo iscritti al progetto Elite di Borsa italiana e vogliamo approdare al mercato borsistico. Ci sono potenzialità incredibili in questo settore: appena il 4% delle merci si serve oggi del trasporto su treno, per il 2030 secondo il libro bianco Ue dobbiamo arrivare al 30%. La media europea di quota ferroviaria è del 12,5%, con la Germania al 17%. Per noi specialisti dell'intermodalità c'è una prateria sconfinata. Le aziende la chiedono. Abbiamo chiuso di recente un accordo con San Carlo che prima faceva tutto su camion e affiderà a noi il trasporto, ma lavoriamo con Barilla e con altri grandi gruppi industriali come Procter&Gamble, Unilever, Nestlé, Bridgestone».

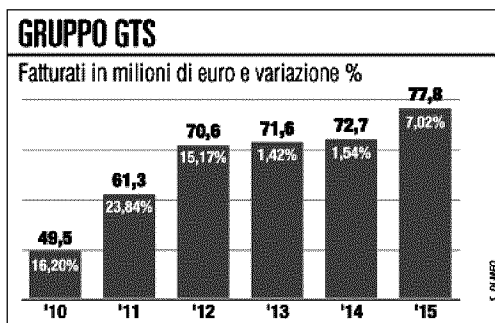
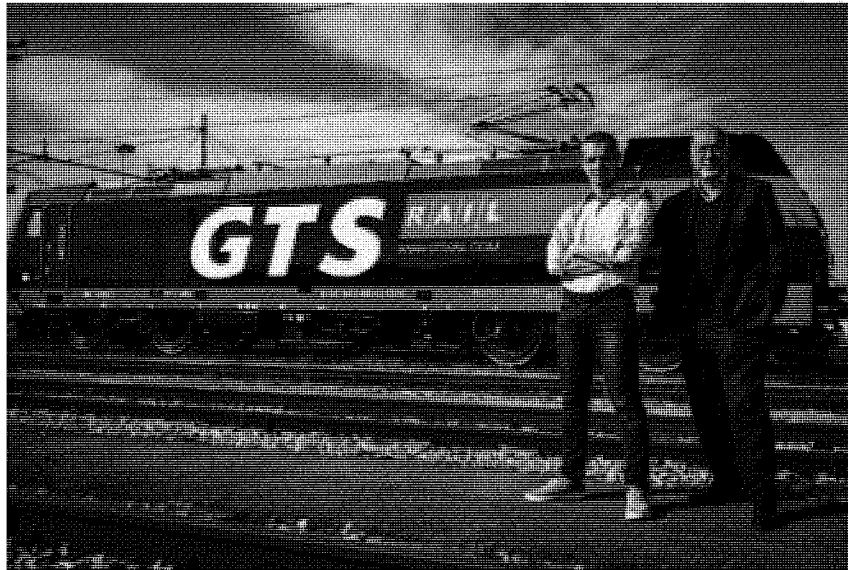
Un parco di 700 clienti ai quali Gts offre un servizio completo

door-to-door, assicurando collegamenti giornalieri su tutto il corridoio europeo Nord/Sud. La Gts lavora in Francia, Belgio, Olanda, Grecia e in tutto il Regno Unito, e ora apre in Germania. Per sfidare i competitor europei la società sta investendo molto sulla efficienza digitale. «Abbiamo assunto appositamente cinque persone per sviluppare i nostri sistemi tecnologici sul modello Amazon. Traceremo puntualmente ogni singola merce trasportata per ottimizzare le consegne. C'è un mondo enorme da costruire. Siamo all'anno zero di una rivoluzione copernicana».

Scalare il business del trasporto passeggeri è invece l'idea per i prossimi anni. L'obiettivo è fare di Gts il terzo vettore sul mercato. «Abbiamo già la licenza, stiamo lavorando sul certificato di sicurezza. Per un'azienda piccola e molto efficientata è più facile». Cominciando dal Sud e sulla lunga percorrenza, con tratte non coperte come la Bari-Reggio Calabria. «In Italia fare un treno da 500 chilometri è più facile che farne uno da 50 - ragiona Muciaccia - stiamo lavorando per mettere a punto le innovazioni che connoteranno i nostri treni, attenti agli utenti, belli e ricchi di comodità».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il fondatore  
di Gts Rail  
**Nicola  
Muciaccia**  
con il figlio  
**Alessio**, ad  
della società,  
davanti a una  
delle motrici