

05

LUGLIO 2014

insight ISTAO



THE TIME IS NOW

Creative Arts Contest 2014

www.istao.it/the-time-is-now/

PRIMO PIANO

4. CULTURA E FORMAZIONE
IL MODELLO OLIVETTIANO PER
LO SVILUPPO DELLA PERSONA E
DELL'IMPRESA

MASTERS AT A GLANCE

6. PERCHÉ UN MASTER IN ACCOUNT
MANAGEMENT & HR SERVICES

8. STRATEGIA E MANAGEMENT
D'IMPRESA
UN PERCORSO FORMATIVO CHE SI
INNOVA DA 48 ANNI

10. GENERAZIONE INTERNATIONAL

12. LA FORMAZIONE DEI MANAGER:
UN VANTAGGIO COMPETITIVO
PER LE IMPRESE

NEWMEDIA

14. SOCIAL MEDIA STRATEGY

CONVENTION & MEETING

16. INNOVAZIONE: LA CHIAVE PER IL
FUTURO IN AZIENDA

EVENTI

18. ALLA RICERCA DI UN ECOSISTEMA
PER LE START UP MARCHIGIANE,
TRA EQUITY CROWDFUNDING E
MARKETING TERRITORIALE

20. PIANIFICAZIONE E
STRUTTURA FINANZIARIA

NEWS

22. IL CASO LIVIOTTI: BREVE STORIA
DEL VIDEO-CV PIÙ CHIACCHIERATO
DEGLI ULTIMI MESI

SPECIAL PROJECT

24. IL PITCH DAY DI STARTUP21
HO UNA GRANDE IDEA...
PARLIAMONE!

26. STARTUPLAB - BUILDING NEW
VENTURES

28. MARKETING TERRITORIALE
IN FATTORIA

OUT OF THE BOX

30. INTERVISTA A ANDREA BARANES
PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE
CULTURALE RESPONSABILITÀ ETICA

FOCUS ON

34. OUTDOOR IN MATCH RACE

38. GCP - GLOBAL CONSULTING
PROGRAM STUDENTI
INTERNAZIONALI NELLE IMPRESE
MARCHIGIANE

C'ERAVAMO ANCHE NOI

39. L'ISTAO SALE SUL PODIO
2° CLASSIFICATO ALLA ASFOR
EMERALD ANNUAL CASE WRITING
COMPETITION

40. LA PERSONA AL CENTRO
DALLE PAROLE AI FATTI

42. ISTAO PRESENTA ALL'11°
WORKSHOP C.MET05:
LA DIMENSIONE TERRITORIALE
DELL'ALTA FORMAZIONE

ALUMNI CLUB

44. L'ALUMNI CLUB NEL 2014

PLACEMENT

46. IL PLACEMENT ISTAO
FA CENTRO NELLE
MEDIE IMPRESE MARCHIGIANE

Pubblicazione a cura
dell'Istituto Adriano Olivetti

Anno 2014 n° 5

Direttore responsabile

Giuliano Calza

Comitato di Redazione

Giuliano Calza

Catia Baldinelli

Sara Paoletti

Progetto grafico

Studio Conti

La formazione e la cultura sono stati i temi al centro dei dibattiti della seconda edizione del Festival di cultura olivettiana tenutosi lo scorso mese di giugno.

Con il Festival abbiamo voluto sottolineare l'importanza della formazione che accompagna l'individuo durante il suo cammino anche lavorativo. Il nostro presente ci impone, infatti, di pensare all'individuo e al suo percorso di crescita personale e lavorativo più adeguato.

Come ha infatti sottolineato Andrea Merloni, Presidente ISTAO, **“Formazione è aiutare la capacità delle persone di adattarsi al nuovo e dare ai giovani strumenti per competere”**.

Durante i 5 seminari del Festival abbiamo declinato la cultura in tutti i suoi aspetti, dalla formazione istituzionale nelle Università alle Business School, dai percorsi formativi in azienda (Corporate University e Accademy) fino alla cultura non tradizionale, vale a dire alle diverse modalità di erogare cultura. Perché fare cultura comporta trasferimento di conoscenze in senso ampio; si possono trasmettere cognizioni intellettuali non solo con i metodi tradizionali dello studio e dell'esperienza ma attraverso l'informazione in senso lato, e qui entra in gioco il ruolo dei Media, piuttosto che con l'armonia della musica o attraverso i percorsi formativi molto particolari legati a persone con disabilità anche gravi. Tutto questo serve a far sì che ciascun individuo possa rielaborare tutte le informazioni acquisite in modo personale, trasformarle in mattoncini che vadano a costruire la sua personalità, la sua moralità e il suo gusto estetico, in breve lo portino a percepire la consapevolezza di sé e del proprio mondo.

Sono questi valori presenti in Adriano Olivetti che noi di ISTAO abbiamo fatti propri nelle nostre attività formative. Noi trasmettiamo ai giovani il concetto di leadership che, soprattutto oggi, assume un significato ancora più importante perché il leader troverà sempre lavoro. Le competenze tecniche e manageriali non sono più sufficienti, bisogna agire sull'aspetto valoriale; i giovani che escono da ISTAO devono avere anche un senso di etica dei valori, che in questo momento sta mancando al Paese. Devono avere voglia, energia, capacità di anticipare i problemi, non di risolverli, essere persone autonome, capaci di pensare liberamente, capaci di andare anche controcorrente se necessario, assumendosene le responsabilità; i giovani che escono da ISTAO devono saper trovare lavoro da soli, crescere con il lavoro. L'ISTAO è in grado di dare tutte le competenze tecniche, manageriali, ma soprattutto quelle etiche necessarie a farli diventare futuri leader della regione e del Paese.

La formazione è uno dei migliori investimenti su se stessi; formazione e conoscenza sono gli strumenti fondamentali per permettere ai giovani di talento di girare il mondo per crescere.

Di tutto questo si è parlato all'ISTAO con grande attenzione e interesse da parte dei presenti perché la cultura della formazione deve tornare a permeare la nostra società.

Come ci ha insegnato Adriano Olivetti *“Abbiamo portato in tutti i paesi della comunità le nostre armi segrete. I libri, le scuole di formazione, i corsi culturali, l'assistenza tecnica nel campo della agricoltura. In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore”*.

Adriano Olivetti ci offre degli spunti estremamente interessanti per l'interpretazione del presente, soprattutto oggi, in questo periodo di grandi cambiamenti. La sua instancabile vocazione alla sperimentazione, alla ricerca di proposte innovative alle sfide che la sua epoca poneva, sono un esempio ad affrontare quelle del presente con lo stesso spirito pionieristico.

Il prossimo Festival di cultura olivettiana sarà di nuovo un'occasione per discutere altri importanti aspetti del pensiero dell'imprenditore di Ivrea.

CULTURA E FORMAZIONE IL MODELLO OLIVETTIANO PER LO SVILUPPO DELLA PERSONA E DELL'IMPRESA

Anche quest'anno, con il Festival Olivettiano abbiamo ottenuto un grande risultato. Si è parlato di formazione e di cultura e il motivo per il quale abbiamo scelto questo tema si comprende perfettamente dalle parole di Laura Olivetti, Presidente della Fondazione Adriano Olivetti, che, durante il suo intervento, ha riportato il pensiero paterno *“In fabbrica la cultura era uguale per tutti, ed era un valore profondo; la cultura doveva sempre essere offerta ai massimi livelli perché faceva parte del disegno più ampio di Adriano Olivetti che era quello di ritenere che attraverso il bello, attraverso la perfezione attraverso la massima espressione del pensiero umano si percorreva una strada che è anche spirituale e che porta alla libertà dell'uomo”*.

Con questa nuova edizione del Festival abbiamo cercato di offrire una visione multiforme della figura del grande imprenditore di Ivrea, il cui insegnamento trova quotidiana applicazione didattica all'ISTAO.

Durante le due giornate di lavori si sono tenute 5 tavole rotonde che hanno affrontato il tema della formazione e della cultura in senso ampio. Infatti si è parlato di: **Il Sistema educativo; le Business School; Cultura in azienda: da Olivetti ad oggi; La cultura non tradizionale** e per finire, **La cultura d'impresa: aziende a confronto**.

Relatori importanti provenienti dal panorama universitario e post universitario, aziendale e culturale nazionale, hanno animato ciascun tavolo: **Sauro Longhi**, Rettore Università Politecnica delle Marche; **Giovanni Paciullo**, Rettore Università per Stranieri di Perugia; **Antonio Felice Uricchio**, Rettore

Università di Bari; **Marco Luchetti**, Assessore regionale al Lavoro; **Vladimir Nanut**, Direttore scientifico MIB; **Marella Caramazza**, Direttore Generale ISTUD; **Alessandro Paravia**, Direttore SDOA; **Enzo Peruffo**, Professor of Corporate Strategy presso Luiss Guido Carli; **Laura Olivetti**, Presidente Fondazione Adriano Olivetti; **Roberto Battaglia**, Responsabile Formazione Intesa Sanpaolo; **Isabella Covili Faggioli**, Vice Presidente Nazionale Aidp; **Marco Coccagna**, Amministratore Delegato ENI Corporate University; **Marco Vergeat**, Vice Presidente ASFOR; **Roberto Zecchino**, Vice President Human Resources & Organization South Europe Bosch; **Rossano Bartoli**, Segretario Generale Lega del Filo d'Oro; **Carlo Alberto Barbieri**, Architetto Urbanista Politecnico di Torino; **Andrea Delogu**, Vice Direttore Generale presso la Direzione Informazione del Gruppo Mediaset; **Carlo D'Ippolito**, Giornalista Italian Good News; **Salvatore Lombardi**, Flautista, Direttore Artistico della collana editoriale “FALAUT”; **Francesco Casoli**, Presidente Gruppo Elica; **Linda Gilli**, Presidente e Amministratore Delegato INAZ Srl e **Vito Gulli**, Presidente Generale Conserve Spa - Asdomar. Ai relatori sopracitati si devono aggiungere i saluti iniziali da parte del Presidente ISTAO, Andrea Merloni e l'intervento di Giuliano Calza, Direttore ISTAO, che ha animato il tavolo delle Business School.

Questi illustri speakers sono stati moderati da giornalisti di altrettanta spessore: **Loris Gai**, TGI; **Gaia Fiertler**, giornalista free-lance; **Isidoro Trovato**, Corriere della Sera; **Stefano Carli**, La Repubblica e



Lello Naso, Sole 24 Ore.

Il Festival ha rappresentato un crescendo di interesse ed emozioni che hanno accompagnato gli ospiti anche nei momenti di relax... Nella serata di venerdì, infatti, prima della cena, c'è stato il concerto di **Paolo Vivaldi** "La forza di un sogno. Dalle immagini alle musiche" che ha suonato alcuni brani tratti dalla colonna sonora da lui scritta per la Fiction su Adriano Olivetti, accompagnando l'ascolto con la proiezione di alcune immagini dello sceneggiato.

Anche la cena ha rappresentato un momento di cultura perché la società Artuso Martigiano che ne ha curato l'allestimento ha creato dei piatti sul tema "Appunti di gusto_ Olivetti collection" dove, attraverso racconti ed immagini, ha permesso di gustare ottimi piatti ispirati a cinque figure che hanno fatto grande la Olivetti degli anni Sessanta: Renzo Zorzi, per la cultura, Gae Aulenti per l'Architettura, Ettore Sottsass per il Design, Giovanni Pintori ed Egidio Bonfante per la Comunicazione.

I simpatici animatori di Radio Incredibile, una radio che trasmette su web e che opera prevalentemente nel sociale, hanno accompagnato le due giornate del festival trasmettendo online tutti i lavori e realizzando

divertenti interviste a tutti coloro che si sono "avvicinati" ai loro microfoni.

Il Festival Olivettiano ringrazia anche quest'anno i numerosi sostenitori: Intesa San Paolo - Banca dell'Adriatico e Inaz, Gruppo Angelini, Vodafone, Brunello Cucinelli, Pensarecasa.it, Tregi, Camera di Commercio di Ancona, Banca Popolare di Ancona e numerosi sponsor tecnici.

Il successo che ha caratterizzato anche questa seconda edizione del Festival può considerarsi un arrivarci al prossimo anno!



IL RUOLO E LO SVILUPPO DELLE AGENZIE SPECIALIZZATE NEI SERVIZI PER IL LAVORO. PERCHÉ UN MASTER IN ACCOUNT MANAGEMENT & HR SERVICES

Il 22 settembre prenderà avvio il Master ISTAO in Account Management & HR Services. Per spiegare le ragioni e l'utilità del percorso formativo, proponiamo un breve excursus sul ruolo dei Servizi HR e delle Work Agencies nel contesto economico contemporaneo.

Dal modello fordista alle reti d'impresa: l'integrazione orizzontale

L'evoluzione del sistema economico contemporaneo negli ultimi anni è stato trainato dall'innalzamento delle capacità tecnologiche e comunicative e dal riconoscimento della "conoscenza" come asset strategico. Si è passati inoltre dal modello organizzativo fordista, verticale e caratterizzato da un ciclo di produzione interamente contenuto nei confini dell'azienda, al nuovo paradigma rappresentato dai modelli di impresa integrata in cui le organizzazioni tendono sempre di più ad operare attraverso logiche *open* e interconnessioni funzionali. Ciascuna azienda inizia a concentrarsi sul proprio core business e ad approvvigionarsi da altre per le funzioni e le attività produttive non solo di staff ma anche per quelle centrali e altamente specialistiche prossime al cuore del suo processo produttivo.

Il ruolo delle agenzie specializzate nei servizi per il lavoro e in HR Services

Le tendenze appena descritte riguardano anche l'ambito dell'organizzazione e della gestione del capitale umano. Nelle economie più avanzate e competitive la specializzazione delle competenze e la flessibilità nell'utilizzo delle Risorse Umane hanno

assunto una forte centralità determinando una crescente complessità nella gestione dei processi HR e la comparsa di nuove forme contrattuali.

Nel tentativo di rispondere ai nuovi bisogni delle aziende, nelle economie più avanzate e competitive, sono nate agenzie specializzate in servizi HR che hanno sviluppato al proprio interno un bagaglio di competenze su ricerca, selezione, gestione e formazione del personale secondo logiche in grado di assecondare la richiesta di specializzazione e di flessibilità. Rivolgersi alle società specializzate in servizi HR rappresenta per le aziende un'opportunità fondamentale: da un lato favoriscono la modernizzazione degli apparati produttivi, grazie al know-how organizzativo messo a disposizione come consulenza direzionale, programmazione, gestione e sviluppo delle risorse; dall'altro consentono di reperire manodopera altamente specializzata necessaria per raggiungere i nuovi obiettivi di business. Le società che si occupano di servizi per il lavoro tendono infatti a creare aggregazioni di personale ad alta specializzazione che dal punto di vista dei lavoratori possono contribuire a promuovere l'impiegabilità e la definizione di percorsi professionali vincenti.

Tali società possono dunque svolgere un ruolo fondamentale anche per quanto riguarda la modernizzazione del mercato del lavoro. Facilitano l'incontro tra domanda e offerta e contribuiscono al riavvio e alla qualificazione di un mercato, come quello italiano, che soffre da un lato per un alto tasso di disoccupazione e dall'altro per l'incapacità delle imprese di trovare le competenze specializzate di cui necessita.

HR SKILLS & TOOLS

- Recruitment & Selection
- Amministrazione e contrattualistica
- Formazione
- Relazioni sindacali
- Outplacement

COMPETENZE ECONOMICHE E ORGANIZZATIVE

- Conoscenza delle dinamiche del mercato
- Comprensione delle strutture e delle strategie aziendali per la promozione dello sviluppo organizzativo

ACCOUNT MANAGER & HR SERVICES SPECIALIST

BUSINESS DEVELOPMENT

- Analisi di mercato e della concorrenza
- Ricerca attiva di nuovi clienti
- Marketing commerciale

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

- Individuazione dei bisogni
- Presentazione dei prodotti/servizi
- Follow up e customer care
- Mediazione e gestione dei rapporti tra azienda e selezionati

La figura in uscita dal Master in Account Management & HR Services
Fonte: rielaborazione ISTAO

La formazione dei giovani per lo sviluppo qualitativo del settore

Anche in Italia le società che si occupano di servizi per il lavoro e di HR Services possono svolgere un ruolo fondamentale ma “c'è da auspiciarsi che l'intero settore continui a sviluppare e accrescere il proprio ruolo, sfruttando le competenze e la professionalità costruite nel tempo e quegli strumenti [...] messi a punto per incidere, coerentemente con la loro mission, sulle dinamiche occupazionali” (M. Tiraboschi, *Un nuovo modello per il mercato del lavoro*).

Per questo ISTAO ha voluto raccogliere la sfida lanciando un master

dedicato all'**Account Management e agli HR Services** che prenderà avvio il 22 settembre. In linea con le crescenti necessità di imprese, società di consulenza e work agencies, i profili in uscita avranno delle competenze specialistiche e saranno in grado di utilizzare gli strumenti dell'HR management. Avranno inoltre solide basi economiche e organizzative per leggere le dinamiche dei mercati, comprendere le strategie aziendali, sviluppare un atteggiamento orientato al cliente e una forte capacità di business development. Ma, soprattutto, dovranno sviluppare, supportati dalle attività previste dal percorso formativo creatività, intraprendenza e spirito d'innovazione.

STRATEGIA E MANAGEMENT D'IMPRESA UN PERCORSO FORMATIVO CHE SI INNOVA DA 48 ANNI



Compie 48 anni il **Master in Strategia e Management d'Impresa** ma l'originalità e la "freschezza" della sua struttura sono testimoniate da un programma didattico sempre in linea con le richieste delle aziende, da una faculty flessibile, aggiornata e capace di portare in aula teorie, tecniche e temi di "frontiera", da uno staff che favorisce il processo di crescita degli allievi alimentando il confronto e sostenendo lo sviluppo del pensiero critico.

Un percorso che muovendo dalle esigenze di sviluppo del territorio forma imprenditori e manager capaci di vedere e affrontare il futuro, di far crescere aziende e tessuto sociale, di portare oltre i confini regionali le Marche e i valori ISTAO.

Il programma formativo del Master, accreditato ASFOR e da quest'anno anche AIMBA¹, è quindi in continua ridefinizione, un work in progress che muove dalla consapevolezza che per inserirsi in azienda e operarvi con successo è necessario:

1. possedere una buona preparazione manageriale
2. avere visione strategica nel rispetto dei valori etici
3. saper declinare le strategie in azioni;
4. utilizzare abilmente le nuove tecnologie
5. avere consapevolezza delle proprie competenze e delle potenzialità

Il percorso didattico completo può essere visionato sul nostro sito (<http://istao.it/smi-48/>) ma è importante evidenziare alcuni aspetti, alcuni moduli che lo rendono distintivo e differenziante da qualsiasi altro percorso in general management, in particolare:

ECONOMICS FOR BUSINESS – Un manager non può ignorare le interrelazioni che legano l'impresa all'ambiente economico. Dall'esigenza di comprendere le implicazioni che l'andamento delle variabili macroeconomiche e le relative conseguenze sociali hanno sulle imprese nasce e si sviluppa questo modulo. L'obiettivo è quello di fornire agli allievi uno strumento conoscitivo dinamico, un *dashboard* di indicatori selezionati attraverso i quali leggere velocemente l'ambiente e prendere decisioni accurate. Attraverso workshop e seminari inoltre, si aiuta l'allievo ad elaborare una riflessione sull'evoluzione del contesto macroeconomico e il suo impatto sull'attività delle imprese.

STRATEGY INTO ACTION - Attraverso la modalità del business game gli allievi conoscono le **dinamiche d'impresa** a 360° e si cimentano in **ruoli aziendali** differenti con l'obiettivo ultimo di comprendere quello più affine alle proprie caratteristiche, attitudini e potenzialità. Strategy into Action permette all'allievo di applicare concetti di economia,

1. Accreditato ASFOR, il Master in Strategia e Management d'Impresa ha ottenuto anche il patrocinio di AIMBA - Associazione Italiana dei Master in Direzione Aziendale - il cui scopo è valorizzare, organizzare e disciplinare le qualifiche, gli interessi e le modalità di esercizio professionali dei titolari dei diplomi di Master in Business Administration, Master in General Management e Master in Specialized Management.





management, strategia aziendale, di rafforzare le competenze di contabilità, marketing e produzione, ma soprattutto sviluppa le sue **capacità decisionali**.

Un modulo didattico interattivo che si articola lungo tutto il percorso del master e che permette di:

- Lavorare per obiettivi. Gli allievi devono fare, quasi quotidianamente, delle scelte per raggiungere dei risultati, che non sempre sono numerici, ma spesso sono di carattere etico.
- Far “funzionare” tutte le teorie apprese in aula. Grazie ad un confronto costante con esperti, l’allievo comprende i meccanismi attivati spesso in modo quasi istintivo.
- Entrare in contatto con imprese e manager che operano nel territorio, in quanto il lavoro dei ragazzi viene da loro valutato in occasione di particolari sessioni del business game.

ORIENTAMENTO - Open space, tree of life, mentoring, simulazioni sono solo alcune delle metodologie utilizzate per aiutare gli allievi a definire i propri obiettivi professionali e personali, conoscere il mercato del lavoro e i possibili percorsi di crescita. L’obiettivo è trasferire le leve tecniche, comportamentali ma soprattutto etiche e valoriali, per operare in organizzazioni e sul mercato con propositività, decisione e senso di responsabilità.

PROJECT WORK E STAGE - L’opportunità di confrontarsi in ogni edizione con situazioni aziendali differenti, problematiche nuove e dettate dal contesto attuale, con ruoli e comportamenti non scontati è occasione continua di confronto e riprogettazione per l’edizione successiva.

Così non ci si ferma mai!

GENERAZIONALE INTERNATIONAL

Poche cose sono evolute velocemente come il concetto di “estero” in questi ultimi anni. Sono le frontiere a essere cambiate, ma anche le persone: giovani cresciuti con una visione diversa da quella delle generazioni precedenti, possibilità di spostamento maggiori, esperienze internazionali. Ugualmente le imprese e il mondo del lavoro hanno cambiato prospettiva: un tempo i mercati esteri erano appannaggio di un numero ristretto di aziende e le ragioni che muovevano l'apertura del business fuori dai confini nazionali erano diverse. Oggi internazionalizzarsi è diventato un passo imprescindibile per quasi tutte le imprese: la crisi, da un lato, che spinge a cercare nuovi mercati, ma anche l'avanzare sulla scena globale di imprenditori di quei Paesi che un tempo sembravano fornire solo manodopera, prima su tutti la Cina.

Se il mondo del business presenta queste sfide, il mercato del lavoro le traduce in richiesta di giovani in grado di affrontarle. Il Master in International Management, giunto quest'anno alla 12^a edizione, nasce con l'intento di fornire gli strumenti necessari per i giovani che desiderino lavorare nell'ambito del commercio estero, giovani che abbiano competenze linguistiche, che siano pronti e desiderosi di confrontarsi con altre realtà fuori dall'Italia e spesso anche dall'Europa, perché questa è la vera sfida del processo di internazionalizzazione. E l'internazionalizzazione inizia già in aula: da anni infatti l'ISTAO sta investendo nell'obiettivo di aumentare la presenza di docenti e studenti stranieri all'interno del corso in International Management. I numeri parlano chiaro: la multiculturalità in classe è in costante aumento e l'ultima edizione del master ha re-





gistrato la presenza di oltre un terzo di docenti internazionali e il 30% di studenti stranieri provenienti da Paesi Europei (Repubblica Ceca e Polonia) e extra-europei (Camerun, Costa Rica, Russia e Marocco).

I ragazzi, che sono al momento nella fase conclusiva del master, inoltre, stanno svolgendo il tirocinio in diverse parti del mondo: Brasile, U.S.A. e altri Paesi extraeuropei in Africa e Asia. Se il mondo è ormai caratterizzato dalla globalizzazione, globali devono infatti essere le competenze e la visione strategica della nuova generazione di manager.

«Ho lavorato per circa un anno in una società di import-export prima di decidere di iscrivermi al Master» - racconta uno degli allievi dell'edizione 2013/14 - «Mi occupavo solo della ricerca clienti e di alcuni aspetti legati alla comunicazione e ascoltando alcuni colleghi sentivo termini per me incomprensibili: In.Co. Terms., ERP, letters of credit... Il mondo del business mi appariva come un Universo sconosciuto che non avrei saputo mai come iniziare a esplorare in considerazione anche del fatto che la sua complessità passava sia per temi di economia che di diritto, psicologia e finanza. Da quando ho deciso di iscrivermi

al master in International Management non è passato tanto tempo, eppure la mia percezione del mondo lavorativo è cambiata e mi accorgo di potermi relazionare con le realtà professionali di oggi con una grande consapevolezza e senza l'insicurezza che avevo prima».

L'edizione 2014/15 del Master in International Management si aprirà a inizio novembre: il percorso di studi è full time e prevede 4 mesi di fase d'aula, 1 di project work e 4 di stage individuale di fine corso. Si tratta di un impegno sicuramente importante in termini di tempo e di studio, ripagato dalla svolta che un corso di questo tipo può imprimere alla propria vita e alla propria carriera professionale. E come diceva Randy Pausch nella sua famosa Last Lecture: **“Brick walls are there for a reason: they let us show how much we want something”**. Quindi, se il tuo desiderio è di avere un lavoro che ti permetta di viaggiare e di mettere a frutto le tue conoscenze economiche e linguistiche, se stai cercando di improntare la tua carriera al business internazionale e se senti in te una naturale inclinazione per il commercio e l'imprenditorialità, il momento di mostrare quanto lo desideri è ora!

ISTAO EXECUTIVE EDUCATION: LA FORMAZIONE DEI MANAGER: UN VANTAGGIO COMPETITIVO PER LE IMPRESE

Formare i propri top manager, o le persone che a breve lo diventeranno: è questa una necessità che le imprese più attente e lungimiranti avvertono sempre di più, per migliorare la propria competitività, per far crescere i propri collaboratori e per acquisire nuove tecniche e conoscenze utili allo sviluppo e alla gestione del business.

L'ISTAO risponde a queste esigenze con una offerta crescente di corsi specialistici rivolti a executive, manager e middle manager di imprese del territorio. I corsi, che si svolgono il venerdì e sabato, affrontano tematiche tecniche in un'ottica manageriale e strategica, permettendo ai partecipanti di confrontarsi con professionisti esperti, di esercitarsi su problematiche complesse e di visitare aziende, centri di ricerca e laboratori di eccellenza in Italia.

Il primo corso svolto nel 2013-14 è stato **BUSINESS IN ACTION** (novembre 2013-aprile 2014): un percorso trasversale rivolto a collaboratori d'impresa giovani, su cui le aziende puntano per l'immediato futuro e che vogliono far crescere dal punto di vista manageriale e strategico. Gli argomenti affrontati abbracciano tutte le funzioni principali dell'impresa, dal controllo di gestione al marketing strategico, dalle tecniche di vendita alla gestione delle persone. Un workshop in una impresa marchigiana di eccellenza del settore calzaturiero, la Santoni Shoes, ha permesso ai 14 partecipanti di osservare da vicino le strategie di sviluppo di mercato di una realtà dinamica e in forte

crescita: la proprietà ha illustrato le linee guida dell'impresa nell'immediato futuro, mentre la direzione marketing ha illustrato le azioni da sviluppare in particolare sui mercati internazionali.

A maggio 2014 si sono poi avviati due percorsi specialistici particolarmente interessanti, che si concluderanno ad ottobre.

ISTAO ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI

Corso di Alta Specializzazione

BUSINESS IN ACTION

2013 1ª EDIZIONE | DICEMBRE 2013 | Durata 5 mesi

DESTINATARI
 • Corsi rivolti ai **MANAGERI IN CRESCITA** (con primo lavoro economico) appartenenti a qualsiasi area aziendale.

OBIETTIVI
 • Approfondire i metodi di gestione e le best practice più evolute.
 • Sviluppare competenze.
 • Implementare una gestione d'impresa.
 • Acquisire strumenti di analisi aziendale.
 • Acquisire informazioni utili per lo sviluppo dell'impresa.

STRUTTURA
 • Durata 5 mesi - 7 moduli da 12 ore (da 6 ore).
 • Formula week-end, lezioni serali, lezioni pomeridiane e lezioni workshop e laboratori alternati.
 • Workshop aziendale.

DOMANDA DI AMMISSIONE
 • Richiedere il documento collaudo/bozza di offerta compilata e firmata e sufficiente a coprire la richiesta di ISTAO al numero 076 213701 e al telefono 076 213701.

QUOTA DI ISCRIZIONE
 • 3500 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 2000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 1500 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).

TERMINI DI ISCRIZIONE
 • 10 DICEMBRE 2013

PER INFORMAZIONI
 • Direzione: 076 213701
 • Ufficio: 076 213701
 • E-mail: info@istao.it
 • www.istao.it

ISTAO ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI

Corso di Alta Formazione Manageriale

FINANCE 4 BUSINESS

2014 1ª EDIZIONE | MAGGIO 2014 | Durata 5 mesi

DESTINATARI
 • Corsi rivolti ai **PROFESSIONALI E MANAGER CHE OPERANO NELLA FINANZIARIA DELLE IMPRESE** (attività di gestione, pianificazione, controllo di gestione, analisi di bilancio, relazioni con banche, intermediari e professionisti del settore bancario che si occupano dei rapporti con il territorio) e con le imprese (attività di contabilità e gestione finanziaria, relazioni con banche, intermediari e professionisti del settore bancario).

OBIETTIVI
 • Il corso approfondisce gli aspetti principali della gestione finanziaria d'impresa.
 • Approfondire gli strumenti di finanziamento, controllo e bilancio e la gestione della contabilità con i sistemi informativi applicativi del settore.
 • Approfondire gli aspetti di gestione, valutazione e controllo delle attività finanziarie e la gestione e contropartite dei rapporti tra imprese e il mercato.

STRUTTURA
 • Durata 5 mesi - 5 moduli - 68 ore.
 • Formula week-end, lezioni serali (sempre giornaliere) e lezioni workshop e laboratori alternati.

DOMANDA DI AMMISSIONE
 • Richiedere il documento collaudo/bozza di offerta compilata e firmata e sufficiente a coprire la richiesta di ISTAO al numero 076 213701 e al telefono 076 213701.

QUOTA DI ISCRIZIONE
 • 3000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 2000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 1500 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).

POSSIBILITÀ DI FINANZIAMENTO TRAMITE FONDI INTERPROFESSIONALI

ISTAO ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI

Corso di Alta Formazione Manageriale

LIVING OPERATIONS

2014 1ª EDIZIONE | MAGGIO 2014 | Durata 6 mesi

DESTINATARI
 • Corsi rivolti ai **MANAGER E PROFESSIONALI CHE OPERANO NELLA GESTIONE DELLA OPERAZIONE**, cioè a tutte le figure professionali che operano in attività di un'impresa (attività di gestione, pianificazione, controllo di gestione, analisi di bilancio, relazioni con banche, intermediari e professionisti del settore bancario che si occupano dei rapporti con il territorio) e con le imprese (attività di contabilità e gestione finanziaria, relazioni con banche, intermediari e professionisti del settore bancario).

OBIETTIVI
 • Il corso ha lo scopo di fornire ai partecipanti metodi di gestione, strumenti e tecniche avanzate per migliorare l'efficienza e la qualità del processo produttivo di un'impresa e la qualità del servizio offerto ai clienti.
 • Approfondire gli aspetti di gestione, valutazione e controllo delle attività operative e la gestione e contropartite dei rapporti tra imprese e il mercato.

STRUTTURA
 • Durata 6 mesi - 12 moduli - 84 ore.
 • Formula week-end, lezioni serali (sempre giornaliere) e lezioni workshop e laboratori alternati.
 • Workshop esperienziale.
 • "Living Operations" (attività di campo).
 • "Living Operations" (attività di campo).
 • "Living Operations" (attività di campo).

DOMANDA DI AMMISSIONE
 • Richiedere il documento collaudo/bozza di offerta compilata e firmata e sufficiente a coprire la richiesta di ISTAO al numero 076 213701 e al telefono 076 213701.

QUOTA DI ISCRIZIONE
 • 3000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 2000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 1500 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).

POSSIBILITÀ DI FINANZIAMENTO TRAMITE FONDI INTERPROFESSIONALI

ISTAO ISTITUTO ADRIANO OLIVETTI

Corso di Alta Formazione Manageriale

TECNOLOGIE E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE

2014-15 5ª EDIZIONE | NOVEMBRE 2014 | Durata 6 mesi

Con la collaborazione della Camera di Commercio di Ancona

DESTINATARI
 • Corsi rivolti ai **MANAGER, COLLABORATORI D'IMPRESA E GIOVANI IMPRENDITORI** con attività lavorativa economica e manageriale appartenenti a qualsiasi area aziendale.

OBIETTIVI
 • Approfondire i metodi di gestione e le best practice più evolute nel campo dell'innovazione.
 • Sviluppare nuove competenze tecniche e manageriali.
 • Acquisire strumenti di analisi aziendale.
 • Interfacciare efficacemente con soggetti innovativi.

STRUTTURA
 • Durata 6 mesi - 12 moduli didattici.
 • Lezioni, workshop (laboratori) e sufficienti attività di campo.
 • 12000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 8000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 4000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • Workshop e attività di campo.
 • Attività di campo.
 • Attività di campo.

DOMANDA DI AMMISSIONE
 • Richiedere il documento collaudo/bozza di offerta compilata e firmata e sufficiente a coprire la richiesta di ISTAO al numero 076 213701 e al telefono 076 213701.

QUOTA DI ISCRIZIONE
 • 3000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 2000 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).
 • 1500 EURO (che include la quota di iscrizione per attività di campo e l'iscrizione al corso).

PER INFORMAZIONI
 • Direzione: 076 213701
 • Ufficio: 076 213701
 • E-mail: info@istao.it
 • www.istao.it



FINANCE FOR BUSINESS è un approfondimento delle tematiche del controllo di gestione rivolto a chi opera in area amministrativa e finanziaria in PMI e multinazionali. Vengono affrontate nel dettaglio le strategie di controlling più avanzate, la gestione dei rischi, le problematiche connesse alle transazioni internazionali, l'individuazione e l'ottimizzazione degli intangibles. Il corso si avvale del contributo dei professionisti di Prometeia, società di rilevanza internazionale nella ricerca in campo economico-finanziario. Stanno frequentando il corso 12 partecipanti provenienti da imprese del territorio marchigiano.

LIVING OPERATIONS, cui sono iscritti 14 partecipanti, è invece un percorso rivolto a chi in azienda gestisce le fasi di approvvigionamento, produzione, logistica e qualità: a chi, dunque, opera in tutte le funzioni connesse alla vasta area delle operations. Il corso comprende inizialmente delle fasi

esercitative in aula, per poi focalizzarsi nella seconda parte in degli study tour in alcune realtà di eccellenza del territorio: l'incubatore d'impresa Cubo Rosso di Padova, dove i partecipanti si cimenteranno anche in un'avanzata simulazione delle fasi produttive in una "Minifabbrica", e la Toyota Material Handling Italia di Bologna, sede italiana dell'azienda giapponese che applica, sviluppa e insegna le più avanzate tecniche di lean manufacturing, vale a dire la produzione "snella" che permette di accrescere l'efficienza e ridurre i costi di produzione.

Per il 2014-15 l'ISTAO propone un ampio catalogo di corsi executive. Il primo a partire sarà il corso in **TECNOLOGIE E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE**: giunto alla sua quinta edizione, il corso si avvierà a novembre ed è organizzato in collaborazione con la Camera di Commercio di Ancona, che offre 12 voucher formativi a collaboratori di aziende della provincia di Ancona.

SOCIAL MEDIA STRATEGY

Fare social media marketing non è così semplice come potrebbe sembrare; non basta aprire i profili sui diversi social network e postare ogni tanto foto, video o scrivere qualcosa, come se si stesse gestendo la propria pagina personale. Richiede infatti competenze specifiche, conoscenze trasversali a diversi ambiti e molta dedizione. Richiede in particolare che alla base vi sia una pianificazione strategica che tenga conto del pubblico a cui rivolgersi, degli obiettivi da raggiungere, dei canali e del linguaggio da utilizzare e, non ultimo, dei contenuti da trasmettere. La produzione di contenuti di qualità è indispensabile per catturare l'attenzione delle persone e attrarre nuovi follower; del resto, già nel 1996 Bill Gates affermava "content is king". Cosa scrivere, con quale tono e in quale momento della giornata pubblicare sono le tipiche domande che quotidianamente mi trovo a rivolgermi, alla ricerca della creazione di un post che abbia "successo", che raccolga più "Like" o "Retweet", che insomma attragga i nostri fan e magari riesca anche a catturarne di nuovi. Questa fase è piuttosto impegnativa poiché ogni giorno bisogna pensare e ricercare i vari argomenti da trattare, le ultime notizie da cui trarre spunti, ma è fondamentale per coinvolgere il pubblico, e di conseguenza, accrescere la popolarità dell'ISTAO sul web. Perciò la redazione dei contenuti non può essere lasciata al caso, o meglio all'ispirazione del momento, ma deve essere supportata da un'attenta programmazione; così facendo, è possibile comunicare in modo più efficace e mirato, raggiungere obiettivi concreti, semplificare il lavoro, oltre che evitare perdite di tempo.

All'ISTAO si è cercato di portare avanti questo concetto fin dall'inizio, ma l'otti-

mo seguito finora ottenuto nei diversi canali e parallelamente la complessità data dal dover gestire la propria presenza su più "luoghi virtuali", rendono necessario intensificare ulteriormente tale attività, all'interno di una strategia di social media marketing ben definita. È assolutamente fondamentale che tutti i social siano a sistema, cioè siano gestiti in maniera integrata e strettamente correlati tra loro al fine di avere una visione unica della politica di comunicazione. A tal fine, uno strumento essenziale è rappresentato dal piano editoriale, attraverso il quale si mette per iscritto la strategia che si vuole perseguire e quindi:

- gli obiettivi che si vogliono raggiungere con i social media
- il target, cioè il pubblico da raggiungere
- la tipologia degli argomenti di cui





trattare

- la frequenza degli aggiornamenti.

L'utilizzo del piano consente di organizzare al meglio i contenuti tra i diversi canali, monitorare la risposta degli utenti e quindi verificare l'efficacia delle proprie azioni.

Il piano è solo il primo passo, perché poi, per attuare la strategia prefigurata, è importante che questo sia affiancato da un calendario editoriale, nel quale si programmano le attività da svolgere sui diversi social; in particolare si tratta di definire:

- la data e l'ora di pubblicazione
- l'argomento del post
- le parole chiavi (o hashtag) da utilizzare,
- eventuali contenuti multimediali (video, foto)
- link a pagine web.

Dal momento che ciascuna piatta-

forma ha le sue caratteristiche, il suo linguaggio e il suo target, ognuna di queste necessita di un calendario dedicato. Basti pensare, ad esempio, ai tweet, che essendo limitati a 140 caratteri, richiedono una comunicazione diversa rispetto a quanto possibile su Facebook.

Se è vero che la programmazione è indispensabile, bisogna anche confrontarsi con la realtà in perenne mutamento e la rapidità con cui evolvono gli eventi, soprattutto all'interno dei social network, perciò bisogna anche essere flessibili e pronti ad adottare dei cambiamenti in corsa.

Non mi resta che suggerirvi di seguirvi su tutti i social per restare sempre aggiornati su tutto ciò che accade nella nostra Business School e sulle novità in arrivo nei prossimi mesi...

#FollowISTAO

INNOVAZIONE: LA CHIAVE PER IL FUTURO IN AZIENDA

Il 27 giugno si è svolto all'ISTAO il convegno "L'imprenditorialità nelle Marche". Sarebbe rassicurante pensare all'Italia come un Paese diverso, un'Italia dinamica dal punto di vista imprenditoriale e innovativa dal punto di vista dello sviluppo sostenibile. Il Rapporto sull'imprenditorialità nelle Marche, sviluppato in collaborazione fra la Fondazione Aristide Merloni e il Centro per l'Innovazione e l'Imprenditorialità dell'Università Politecnica delle Marche, presenta i risultati di un'analisi dell'attivazione di nuove imprese nelle Marche.

La ricerca condotta negli ultimi anni dal CII (<http://c2i.dii.univpm.it/>) sulla dinamica imprenditoriale, parte dalla premessa che il rapporto Gem (Global Entrepreneurship monitor) del 2014, che ho avuto il piacere di presentare, colloca l'Italia all'ultimo posto nel ranking mondiale in termini di attivazione imprenditoriale.

la teoria endogena della crescita, che vede nella conoscenza e, soprattutto negli spill-over di conoscenza, la chiave di uno sviluppo sostenibile, bisogna riflettere sui luoghi dove questi spill-over si generano e su come diffondere la cultura imprenditoriale nel nostro paese, tenendo in considerazione i fortissimi divari territoriali in termini di mercato del lavoro, fattori socio-economici, cultura imprenditoriale.

Il paradosso Europeo che affligge anche l'Italia non è tanto l'incapacità di generare innovazione: le nostre Università, i nostri centri di ricerca hanno "scaffali" pieni di innovazioni: il problema principale è costituito dalla mancanza di valorizzazione sul mercato delle stesse. L'attenzione va quindi spostata sulle fonti che generano questi spill-overs di conoscenza (le università e i centri di ricerca) e sui soggetti in grado di valorizzarli sul mercato: gli imprenditori. Il mis-



In Italia il tasso di attivazione imprenditoriale è basso e declinante, soprattutto se si considerano le nuove iniziative nei settori high-Tech. In accordo con

il link in questo ragionamento è l'imprenditore. La ricerca scientifica è particolarmente produttiva, le innovazioni ci sono, manca chi è in grado



di cogliere l'opportunità e valorizzarla sul mercato.

L'evidenza empirica mostra che il modello industriale italiano basato sulla piccola e media impresa e concentrato nei settori tradizionali ha sperimentato negli ultimi anni una crescente difficoltà nel mantenere la competitività del sistema a livello mondiale e questo richiede un approfondimento sulle cause che hanno portato al declino nei tassi di attivazione imprenditoriale. I dati Gem, però, non registrano le differenze regionali e ciò ha spinto i ricercatori del CII ad utilizzare i dati Movimpresa dal 2001 al 2013 che censiscono ogni anno il numero di nuove imprese in Italia, per settore di attività e per provincia. Questo ha permesso di analizzare in maniera più puntuale le differenze territoriali presenti in Italia e i risultati sono stati presentati dal Professor Donato Iacobucci, il quale ha sottolineato come le Marche, nonostante il trend sia negativo, continuano a registrare tassi di attivazione imprenditoriale superiori alla media italiana e in linea con le regioni del Nec.

Quello che però si è cercato di sottolineare è che la possibilità di favo-

rire l'avvio e lo sviluppo di iniziative ad elevato contenuto innovativo poggia sulla creazione di un "ecosistema" sufficientemente ricco ed articolato in grado di fornire una serie di servizi utili ai neo-imprenditori nelle diverse fasi del processo di attivazione imprenditoriale: formazione, supporto alla redazione del business plan, incubazione, costruzione di reti, reperimento di capitale di rischio, ecc.

Il Governatore della regione Marche ha ricordato nelle conclusioni che l'ecosistema imprenditoriale virtuoso si va progressivamente formando nella nostra regione per effetto delle iniziative dei principali operatori pubblici e privati in esso coinvolti: le Università, le Camere di Commercio, le associazioni imprenditoriali, gli incubatori di impresa, i Venture Capitalist, i business angels, l'ISTAO, le politiche regionali, etc. Creare uno stretto coordinamento tra le diverse iniziative, affinché le stesse svolgano un ruolo complementare ed utilizzino al meglio le poche risorse disponibili, è sicuramente un buon punto di partenza per creare un tessuto fertile su cui le innovazioni possano nascere dalla mente di qualcuno in grado di valorizzarle.

ALLA RICERCA DI UN ECOSISTEMA PER LE START UP MARCHIGIANE, TRA EQUITY CROWDFUNDING E MARKETING TERRITORIALE

Di quali strumenti finanziari hanno bisogno le nuove imprese, quelle che sempre più spesso vengono chiamate start-up? Il seminario promosso da ISTAO con la collaborazione di The Hive, dal titolo **“La nuova finanza per le nuove imprese”**, getta una nuova luce sulle possibilità di supporto al business e al finanziamento più innovative. Iniziato alle 16,30 e terminato alle 19,30 il seminario è stato tra i più partecipati delle ultime settimane e si è protratto fin oltre l'orario previsto a causa di tantissime domande e interventi venuti dal pubblico. Due tavole rotonde, esponenti del mondo accademico (Roberto Ballini, UNICAM e Donato Iacobucci UNIVPM), delle istituzioni (l'assessore Lucchetti e via Skype Enrico Martini, membro della segreteria tecnica del Ministero dello Sviluppo Economico) e del sistema bancario (Giuseppe Paglione, Banca dell'Adriatico) tenuti insieme dalla necessità di fare il punto sui nuovi incentivi che possano favorire un ecosistema capace di far proliferare nuove imprese.

L'onore di aprire il seminario è stato di Enrico Marini che ha subito tracciato le linee attraverso cui si sarebbe poi sviluppata la prima parte del seminario. Il messaggio è chiaro: il settore pubblico deve favorire e facilitare la costruzione di un ecosistema favorevole alla nascita e al proliferare di nuove start-up. Il governo si sta muovendo, dice Martini, il 9 luglio ci sarà a Roma un incontro tra il Ministero dello sviluppo economico e le Regioni per concordare nuove forme di sostegno alle nuove imprese. Ad integrare il fronte istituzionale ci pensa l'assessore Lucchetti che sottolinea, per un verso, la necessità di concepire l'istruzione come momento essenziale di questo ecosistema (come dargli torto!?), per

l'altro, la presenza di **agevolazioni come i voucher** per le start-up che decidono di avere come sede un incubatore o quelli per essere assistiti da *temporary manager* e dare al business una struttura più stabile.

La domanda cruciale infatti sembra essere: di cosa hanno bisogno gli start-upper? A rispondere ci pensa Giorgio Guidi, fondatore di The Hive, lo spazio di co-working ed incubatore a due km dall'ISTAO (“a Km zero” dice giustamente Guidi). Supporto nella finanza, nella ricerca (che a volte è molto costosa) e tenetevi forte... possibilità di assumere giovani; questi sono i fronti da alimentare per sostenere le nuove imprese e garantire loro la possibilità di generare un business foriero di nuove assunzioni. A questo aspetto si riconnette poi la questione di attirare e trattenere questi giovani nel territorio e non farli scappare all'estero verso i luoghi per antonomasia della finanza come, in Italia, Milano.

E' il tema del **Marketing territoriale**, lanciato da Guidi e ripreso dal direttore Generale ISTAO Calza secondo il quale le Marche sono davvero un terreno fertile per l'imprenditorialità; le tracce lasciate dal passato imprenditoriale marchigiano, gli fa eco Valeriano Balloni, vice presidente ISTAO, sono la testimonianza della predisposizione quasi-antropologica dei marchigiani a generare business.

E allora largo a tutte quelle iniziative promosse dalle Università marchigiane come E-Capital (UNIVPM) e Start-Cup (UNICAM), **business plan competition** che hanno la funzione di connettere, come ricordava l'assessore, università e mondo del lavoro.

La seconda parte del seminario ha visto come protagonisti i giovani start-upper di Startzai. Tre ragazzi marchigiani (Filippo Cossetti, Mauro Stampatori,

Luca Abeti) dalle idee chiare che hanno importato dagli States uno degli strumenti più innovativi per il crowdfunding per le start up innovative e gli spin off. Si tratta di una piat-

prese. I dati mostrano come il fenomeno del crowdfunding sia ormai una realtà consolidata; dal 2008 ad oggi il volume di business generato grazie a questi strumenti di raccolta di capitali



taforma web per l'**equity crowdfunding**. Se il termine *crowdfunding* indica il processo con cui più persone ("folla" o *crowd*) conferiscono somme di denaro ("funding") anche di modesta entità, per finanziare un progetto imprenditoriale utilizzando siti internet e ricevendo talvolta delle ricompense ("reward"), l'*equity crowdfunding* sta a significare che finanziando un'idea innovativa si acquista un vero e proprio titolo di partecipazione in una società. Uno strumento innovativo capace di ridefinire le sinergie che intercorrono tra la nuova generazione di imprenditori che sta nascendo ed il territorio: è proprio quest'ultimo infatti a divenire il primo finanziatore delle nuove im-

è passato da 1,58 miliardi di dollari a 5,18 miliardi, producendo di riflesso 700.000 posti di lavoro.

In Italia la situazione è paradossale. Siamo l'unico paese dell'Unione Europea ad avere una regolamentazione sull'*equity crowdfunding* ma il fenomeno è poco conosciuto. Un vero peccato perché attraverso il crowdfunding sembra finalmente possibile colmare il gap culturale nell'ambito della **trasparenza** contabile e finanziaria, gap che non è più possibile mantenere.

Un seminario, questo, che ci ricorda che non serve arrivare a Milano per avere accesso agli strumenti finanziari per far nascere un'impresa. Le Marche, sembra, hanno ancora tanto da dire.

PIANIFICAZIONE E STRUTTURA FINANZIARIA

Il 4 luglio a Villa Favorita si è tenuto il seminario: **“Pianificazione e struttura finanziaria. Come sviluppare un processo di pianificazione finanziaria e gli impatti sulla struttura finanziaria dell’azienda”**, organizzato in collaborazione con AITI (Associazione Italiana Tesorieri d’Impresa), BNL Gruppo BNP Paribas e Piteco (Financial Software & Consulting).

Se fino a qualche anno fa l’eccesso di liquidità e la facilità con cui le banche concedevano finanziamenti avevano permesso alle aziende di operare senza attribuire una importanza prioritaria alla pianificazione finanziaria, l’avvento della crisi ha modificato inevitabilmente questo scenario. Le imprese hanno sempre più la necessità di pianificare strategicamente i movimenti finanziari, in particolare nel medio e lungo periodo, assicurandosi che la propria struttura finanziaria sia in grado di sostenere il business e il raggiungimento degli obiettivi. Non bisogna dimenticare, poi, che conoscere la propria situazione è il pre-

supposto per potere instaurare una relazione efficace con le banche; ecco quindi come la pianificazione finanziaria abbia assunto un ruolo sempre più centrale e cruciale per le aziende.

Di questi temi hanno discusso: **Andrea Curti**, Responsabile Servizi Amministrativi Montenegro S.r.l., **Fabio Pugini**, Responsabile Cash Management Divisione Corporate BNL Gruppo BNP Paribas, e **Daniele Battaglia**, Treasury Specialist Piteco S.p.A.

Andrea Curti ha ribadito l’importanza della gestione e della pianificazione finanziaria, oggi più che nel passato; avere conti economici in ordine e utili interessanti potrebbe non essere sufficiente se l’azienda ha difficoltà ad incassare dai suoi clienti perché ciò rischierebbe di portare una crisi di liquidità. Tre sono le tipologie di pianificazione che l’impresa si trova a dover gestire: **strategica**, rivolta al medio-lungo periodo, **operativa**, volta ad allocare le risorse nel medio periodo, e ad **un anno**, quella cioè che consiste nel budget finanziario. Tutto il proces-



so della pianificazione ha come fine l'equilibrio della struttura finanziaria. A conclusione del suo intervento, Curti ha illustrato come questo processo sia attuato all'interno di Montenegro S.r.l. e sia particolarmente integrato tra le varie aree aziendali.

In rapporto alle banche, la pianificazione diventa indispensabile per verificare se l'azienda è capace di affrontare le sfide future. In relazione a questo aspetto è intervenuto Fabio Pugini, che ha affrontato il delicato tema delle informazioni essenziali che le imprese devono trasmettere alla controparte finanziaria, cioè alle banche. La comunicazione finanziaria è l'elemento centrale della relazione tra questi due attori: caratterizza positivamente e valorizza l'impresa ed è indispensabile per la determinazione di un rating migliore. Affinché la comunicazione sia efficace, è necessario che le informazioni siano esaustive, sintetiche, fruibili, che valorizzino i punti di forza dell'azienda ed evidenzino anche i punti di debolezza, al fine di sottolineare le contromisure che si intende adottare.

Un aspetto sempre più determinante è rappresentato dalla tempestività della comunicazione. Infatti, i fenomeni aziendali di interesse per la banca variano in maniera estremamente rapida e con frequenza maggiore rispetto al passato, di conseguenza richiedono una comunicazione dedicata e tempestiva.

PIANIFICAZIONE E STRUTTURA FINANZIARIA 2014





PROGRAMMA DELL'INCONTRO

PIANIFICAZIONE E STRUTTURA FINANZIARIA

COME SVILUPPARE UN PROCESSO DI PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E GLI IMPATTI SULLA STRUTTURA FINANZIARIA DELL'AZIENDA

15,30	Registrazione Partecipanti
15,45	Saluti e presentazione dei lavori GIULIANO CALZA Direttore Generale ISTAO FABRIZIO MASINELLI Vice Presidente AITI
16,00	LA PIANIFICAZIONE E LA STRUTTURA FINANZIARIA ANDREA CURTI Responsabile Servizi Amministrativi, Montenegro S.r.l.
16,30	LE INFORMAZIONI ESSENZIALI PER UNA CONTROPARTE FINANZIARIA FABIO PUGINI Responsabile Cash Management Divisione Corporate, BNL BNP Paribas
17,00	ANALISI E SISTEMI AL SERVIZIO DELLA «CASH FLOW ANALYSIS» DANIELE BATTAGLIA Treasury Specialist, Piteco S.p.A.
17,30	Q&A
18,00	Chiusura lavori e Aperitivo in giardino

La partecipazione al seminario è gratuita. Per motivi organizzativi la invitiamo gentilmente a compilare la scheda di iscrizione disponibile all'indirizzo <http://istao.it/pianificazione-finanziaria/>

oppure confermare tramite email alla segreteria AITI segreteria@aiti.it - aiti@aiti.it indicando Nome, Cognome, Azienda ed Email

Venerdì 4 Luglio 2014 - ore 15:30
Villa Favorita - via Zuccarini, 15 Ancona

ISTAO
Villa Favorita
via Zuccarini 15
60131 Ancona
tel. 071 2901011
fax 071 2900953
informa@istao.it

A concludere il dibattito è stato Daniele Battaglia, che ha fornito il punto di vista di Piteco, azienda fornitrice degli strumenti per la gestione della tesoreria aziendale e la pianificazione finanziaria. Nel corso degli ultimi decenni si è assistito ad una evoluzione degli strumenti tecnologici a supporto delle attività finanziarie ed amministrative, in conseguenza anche dell'evoluzione dello stesso concetto di tesoreria. Se fino agli anni 90 la tesoreria era considerata prevalentemente come un'area di supporto, di analisi e di rendicontazione, secondo una logica consuntiva, successivamente ha assunto sempre più importanza a livello aziendale, secondo una logica più anticipata e previsionale.

In seguito all'evolversi delle organizzazioni, dei sistemi e delle stesse dinamiche finanziarie delle imprese, ormai le problematiche di tipo finanziario, di funding e di raccolta sono diventate talmente pressanti che non è possibile non conoscere nel dettaglio tutte le determinanti alla base della posizione finanziaria aziendale.

IL CASO LIVIOTTI: BREVE STORIA DEL VIDEO-CV PIÙ CHIACCHIERATO DEGLI ULTIMI MESI

Backstage delle riprese
Liviotti's point of view

Cosa si nasconde dietro al video-CV di un giovane laureato in ingegneria, con un **brevetto tecnologico incredibile** ed una forte tensione etica?

Attraverso il personaggio enigmatico di Andrea Liviotti, ISTAO, insieme all'associazione Radio Incredibile, ha promosso per circa 20 giorni il Festival della Cultura Olivettiana che ha

sto passaggio il senso dell'operazione, non una promozione *diretta* del Festival, ma piuttosto un messaggio dall'impronta etica che fosse come da richiamo per tutte quelle persone sensibili ai temi evocati nel video.

Liviotti è un candidato che torna dagli States, si offre alle imprese ed ha un'unica aspettativa: il valore della sua invenzione deve trasformarsi in valo-



avuto luogo il 6 e il 7 giugno. Una modalità di promozione certamente non convenzionale, un esperimento di *guerilla marketing* che ha portato alla costruzione di un video-CV e di diversi account "di sostegno" per veicolare il messaggio. Peculiarità di questo messaggio è stata quella di non contenere riferimenti al Festival, riferimenti che si sarebbero ottenuti contattando l'ingegner Liviotti privatamente via email. Sta tutto in que-

re per tutta la comunità, vale a dire, in un mondo globalizzato, *per tutti*. Non ha aspettative economiche, non è alla ricerca di una particolare remunerazione, ha, per così dire "il coltello dalla parte del manico", eppure è semplicemente alla ricerca di imprese che sappiano **vedere oltre le logiche del profitto**, che sappiano cioè reinterpretare in chiave moderna quelle intuizioni che in passato fecero di Adriano Olivetti in un'icona inter-

nazionale, un esempio d'imprenditore.

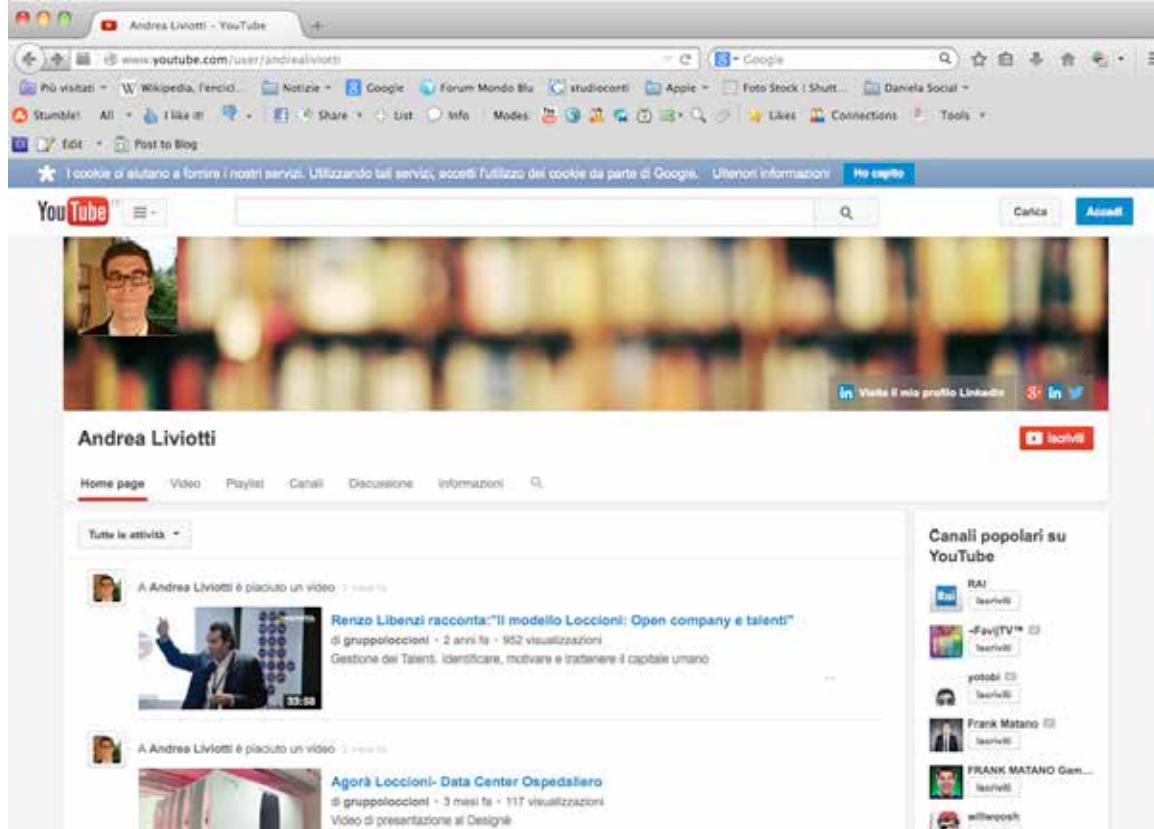
Il target a cui era diretto il messaggio, trattandosi di un video-CV, era costituito da imprenditori e professionisti del mondo HR, quelle figure che insieme a tanti ragazzi hanno popolato la due giorni del Festival. L'operazione, sostenuta ed

avallata da Rettori, imprenditori, giornalisti e HR director ha riscosso un **notevole successo** finendo sulle prime pagine dei principali quotidiani regionali e su diversi blog specialistici che raccolgono notizie dal mondo *social media*.

L'hashtag pensato per l'operazione, **#lefaròsapere**, ha voluto rappresentare un'inversione della logica con cui generalmente si concludono i colloqui – il classico *le faremo sapere*. Il soggetto cambia, il protagonista, il decisore, diventa il candidato, determinato a **sfidare le imprese sul terreno dei valori**, come a dire “se volete avere accesso al mio brevetto dovete rispettare i miei valori”; un

messaggio forte, che viene dal basso e punta dritto verso gli argomenti che sono stati trattati nel Festival di quest'anno: cultura e formazione.

Uscire dalla zona di comfort, battere strade nuove, avventurose e rischiose, sentieri inesplorati per ribadire il solo messaggio che valga la pena ripetere continuamente e in modi sempre differenti e - perché no - provocatori, un messaggio che ISTAO si impegna a diffondere da sempre e che ci ricorda, con le parole di Fuà, che “non occorre soltanto un imprenditore che crei posti di lavoro ma occorre un imprenditore che coinvolga i dipendenti in una avventura interessante. Che dia un senso al loro lavoro.”



L'ISTAO accoglie con enorme piacere la notizia del conferimento del premio A.L.F.E.A. 2014 a Claudio Ciavattini, docente del master in Marketing. Il premio viene conferito ai laureati della facoltà di Economia Giorgio Fuà di Ancona che si sono distinti nella loro professione. Laureato nel 1997, Ciavattini ha ricevuto il premio il 4 luglio dal Preside Francesco Maria Chelli nella Sala Consiglio della Facoltà e per l'occasione ha tenuto una relazione sul tema del brand management nelle multinazionali FMCG.

IL PITCH DAY DI STARTUP21 HO UNA GRANDE IDEA... PARLIAMONE!

Si è concluso il 26 giugno, con il Pitch Day alla Cartiera Papale di Ascoli Piceno, StartAP21, il programma di supporto all'avvio di nuove imprese nel Piceno organizzato dall'ISTAO e finanziato dalla Provincia di Ascoli Piceno e dalla Regione Marche.

L'Elevator Pitch è un innovativo format, che si sta diffondendo sempre più in Italia e all'estero e che con StartAP21, in via quasi sperimentale, è approdato nella Provincia di Ascoli Pieno.

L'obiettivo del corso: incentivare giovani e non, alla nascita e allo sviluppo di nuove imprese.

Il must del pitch: far emergere la passione, la dedizione, la forza e il valore delle idee d'impresa. L'ardua sfida: far diventare il proprio progetto d'impresa la scommessa di qualcun altro; un potenziale partner finanziario, ma anche logistico, commerciale, profes-

gli esperti" e per convincere la platea composta da ospiti esperti, imprenditori, manager, investitori ed operatori istituzionali.

Un mix perfetto di ingredienti fatto di tanti protagonisti ha reso la giornata stimolante, accattivante e proficua.

Ecco le *Business Idea*, uno spaccato puro della creatività unita allo spirito imprenditoriale:

I Desiderata, Tour Operator e piattaforma di e-commerce specializzato nella vendita online di prodotti enogastronomici a consumer (B2C) e professional (B2B); **Green in progress**, focalizzata sulla progettazione e realizzazione di aree verdi pubbliche, private e industriali, giardini pensili, impianti di illuminazione ed irrigazione, ricercando una continua integrazione con il paesaggio; **Carry on**, intende



sionale.

Nove le candidature per il futuro produttivo del Piceno: cinque minuti ciascuna per illustrare a voce il proprio business, altri tre minuti per rispondere alle domande poste dal "panel de-

fornire servizi educativi per i figli dei lavoratori di aziende marchigiane, facendo della personalizzazione del servizio, comprendente anche il bilinguismo, il proprio valore aggiunto; **Me.Bu.**, impresa di servizio e consu-

lenze per la progettazione e la realizzazione innovativa di prototipi certificati per involucri edilizi multifunzionali prefabbricati e assemblati; **MODOM**, realizzazione di micro-architetture per costruzioni destinate a specifici utilizzi, di dimensioni contenute e trasportabili, con l'ulteriore caratteristica di essere riproducibili anche su larga scala; un mix tra design e architettura; **Beach Dog**, spiaggia attrezzata per cani che offre locazione di ombrelloni, servizi bar e ristoro, area agility per gli amici a quattro zampe; **MOOD**, un porta auricolare per cellulari e smartphone che combina al meglio funzionalità ed estetica, per un utilizzo facile e continuo durante la giornata; **TPA** (Travertino Piceno Alleggerito), una lavorazione del travertino in forma alleggerita finalizzata a rendere la pietra tipica dell'ascolano più funzionale, facilmente trasportabile ed economica; **RS Artmaker**, laboratorio per la progettazione e realizzazione di illuminazione ad elevato contenuto di design, mediante utilizzo di materiali di scarto.

Il Panel di esperti, che con occhio attento e vigile di tecnici del settore hanno palesato curiosità e animato la giornata con interventi, era composto da: Michela Centioni e Domenico Formica - Nextequity (Civitanova M.), Dario Mazzella di Metagroup (Terni), Enrico Battistelli di BP Cube (Pesaro) ed Alessandro Iacopini di ILO (AN)

Il Business Journalist, Emil Abirascid, la ciliegina sulla torta.

La prima edizione del progetto, che ha risposto all'esigenza del Piceno di fare impresa con l'innovazione, sta già dando i suoi frutti: quattro le imprese che al momento si sono costituite. Ci auguriamo che siano soltanto le prime di una lunga serie.



Fervono, sin da ora, i preparativi per la seconda edizione; del resto, se come ha detto Mark Tawin, **“un uomo con un'idea nuova è un matto finché quell'idea non ha successo”**, continuiamo a lavorare per condividere idee, formare team, mettere alla prova progetti d'impresa, creare Start-up e imprenditori del futuro!



STARTUPLAB BUILDING NEW VENTURES



Per alcuni, dar vita al proprio progetto d'impresa è la massima aspirazione lavorativa. L'ISTAO li vuole aiutare grazie al Master Startup Lab, 10 settimane d'intensa formazione e, soprattutto, continua sperimentazione. Infatti, noi crediamo che il miglior modo per imparare a fare impresa è, forse banalmente, di cominciare a farla. I nostri imprenditori dovranno attenersi a 3 principi che riteniamo fondamentali.

Come già anticipato, **sperimentare** la propria strategia imprenditoriale a piccoli passi ma velocemente e sin da subito, senza la preoccupazione che potrà essere un fallimento. Anzi, è probabile che andrà proprio così. Ma il fallimento è la prima forma di apprendimento.

Condividere, senza timor alcuno,

l'idea del proprio progetto d'impresa con gli altri, chiunque essi siano. Riteniamo che questa sia la seconda principale forma di apprendimento.

Chiedere apertamente aiuto a chiunque abbia affinità con l'oggetto del nostro progetto d'impresa. Le persone apprezzano più di quanto si possa credere il fatto che venga chiesto aiuto proprio a loro.

I primi a mettere in pratica questi principi siamo noi stessi. L'ISTAO Startup Lab, nasce infatti dopo una prima esperienza di corso volto a promuovere la nuova impresa, tenutosi nei mesi di settembre ed ottobre dello scorso anno. Dei 10 progetti nati o portati all'interno del corso, 2 sono abortiti, 4 sono in stand-by e 4 sono attivi con significativi passi in avanti rispetto a quando ci siamo lasciati. Ci



Credits, Stefano Bernardi,
<https://medium.com/@stefanobernardi/how-to-be-a-great-startup-employee-9a3d55cc1292>

siamo presi una parte di merito per tutto ciò, ma ci siamo anche chiesti cosa non ha funzionato o mancato. Ecco che quindi abbiamo aggiunto due moduli, uno incentrato su come funziona un'azienda dal punto di vista dell'andamento economico e finanziario ed uno sullo sviluppo di prodotto che parta non dal suo funzionamento e sviluppo tecnologico ma dal problema dell'utente che si vuole risolvere. Queste ed altre novità sono nate prima di tutto coinvolgendo i 15 partecipanti del primo corso, che sono stati ben felici di darci il loro supporto e addirittura altri spunti su cui lavorare e che alla fine abbiamo inserito nel programma.

Proprio come dovranno fare i nostri imprenditori durante le 10 settimane dell'ISTAO Startup Lab, termina-

mo questa breve incursione in Insight ISTAO chiedendo aiuto.

Siamo convinti che chi vuole partecipare a questo laboratorio debba essere supportato economicamente con borse di studio. In particolare, abbiamo bisogno di altre 2 borse, da parte di chiunque senta la necessità di supportare i leader imprenditoriali di domani. Contattateci se siete tra loro. Parlate dell'ISTAO Startup Lab a tutti i nuovi imprenditori che sono all'interno della vostra rete di contatti. Le date da ricordare sono: 22 settembre, termine ultimo per presentare la domanda di ammissione; 25 e 26 settembre, giorni in cui avverranno i colloqui di ammissione e 9 ottobre, primo giorno dell'ISTAO Startup Lab. Fateci contattare da loro, vi ringrazieranno!

MARKETING TERRITORIALE IN FATTORIA

L'ISTAO nasce con lo scopo di formare imprenditori sensibili ai concetti di comunità, sviluppo sociale e impresa centrata sulla persona. È per questo che, nell'ambito del percorso manageriale "New generation retail management" organizzato per il consorzio CORALIS (piccola distribuzione organizzata), abbiamo ritenuto opportuno sviluppare un modulo didattico insieme a Fausto Faggioli, fondatore del Progetto Fattorie Faggioli. La Fattoria, situata a Borgo Basino, l'antico "castrum Basini" di Cusercoli (FC), è costituita da un insieme di case rurali in pietra e offre un modello di assoluto equilibrio ambientale.

Appena arrivati ci rendiamo conto che l'accoglienza, intesa come customer care ed empatia, è senza dubbio uno dei driver su cui Fausto punta. Ciò, oltre a metterci a nostro agio, ci fa capire immediatamente che l'obiettivo formativo del workshop sarà raggiunto.

Fausto Faggioli, da manager di una multinazionale decide di cambiar vita e dedicarsi all'accoglienza rurale nei primi anni Ottanta. Considerato "pazzo" perché si trasferisce dalla città alla campagna (in realtà un ritorno alle origini) o meglio a un borgo rurale completamente dismesso, Fausto costruisce nel corso degli anni una Fattoria Didattica mettendo a "sistema" una comunità per portare sul mercato il "prodotto-territorio". La sua Fattoria è oggi riconosciuta dall'Unione Europea come "fattoria pilota".

L'idea di Faggioli, che ama definirsi un "territorial marketing manager", è che si possano creare le condizioni per cui le persone non si limitino a consumare un prodotto, ma possano arriva-



re a condividere la storia di chi quel territorio l'ha vissuto da sempre. Un modello di rete intersettoriale, un "sistema d'area" dunque che mira a conciliare sostenibilità ambientale, cultura, agricoltura, sviluppo locale, tradizione e al contempo innovazione.

Interessante il concetto di "filiera orizzontale" più volte rimarcata da Fausto Faggioli con riferimento a una visione di sistema che parte dal mondo rurale ("che governa il territorio") per collegarsi al settore turistico e quindi all'ambiente concepito e curato nelle dimensioni di sostenibilità e riproducibilità, e da ultimo alla cultura.

Questo è il contesto nel quale gli imprenditori di CORALIS si sono confrontati.

Quale può essere il futuro della piccola distribuzione? Può utilizzare le stesse leve competitive della GDO?

"Dobbiamo riempire le teste e non le pance... dobbiamo vendere storie". È questo il messaggio che trapela dalle parole di Fausto, un messaggio in linea con gli sviluppi di un gruppo come CORALIS, per la costruzione di una "bottega" del futuro. Una "bottega" che ri-valorizzi lo spirito del mondo rurale e che metta al centro del pro-

cesso di acquisto una valida esperienza di prodotto, la dimensione emozionale e la reciprocità tra consumatore e punto vendita. Una “bottega” che nel futuro “assomiglierà sempre di più a un organismo vivente, dove tutti sono in costante relazione”.

E che dire dell'ospitalità tipicamente romagnola? Durante la serata di domenica, dopo una deliziosa cena con prodotti biologici tradizionali del territorio, abbiamo cantato e ballato al ritmo dei cantastorie romagnoli armati di fisarmonica e sangiovese. Cantastorie che incarnano quello spirito

genuino e quella tradizione tipica delle colline forlinesi.

Questa è l'esperienza in Fattoria. Un'esperienza molto vicina al concetto di cultura imprenditoriale di ISTAO, perché ha come protagonista sempre la comunità e la persona. Esperienza condivisa da CORALIS, convinta che il futuro della nuova generazione del retail sia nelle origini e nel coraggio di differenziarsi perché, a dirla come Faggioli *“se vuoi avere quello che non hai mai avuto devi fare quello che non hai mai fatto”*. In questo ci ritroviamo anche noi di ISTAO.



INTERVISTA A
ANDREA BARANES
 PRESIDENTE DELLA FONDAZIONE
 CULTURALE RESPONSABILITÀ ETICA

Incontro Andrea Baranes a “stampa e controllo dei poteri finanziari” uno di quegli interessanti approfondimenti organizzati al Festival Internazionale del giornalismo di Perugia. Si vede subito che il Presidente della Fondazione Culturale Responsabilità Etica, della rete Banca Etica, è ben preparato. Perché la finanza etica fa parte della sua vita professionale.

Questo 42enne è portavoce della coalizione Sbilanciamoci! Ed è stato protagonista della campagna per introdurre la tassa sulle transazioni finanziarie nonché autore di libri come “Dobbiamo restituire fiducia ai mercati - Falso!” (Laterza), “Finanza per Indignati” (Ponte Alle Grazie), “Come depredare il Sud del mondo” e “Il grande gioco della fame” (Altreconomia) e “Per qualche dollaro in più – come la finanza casinò si sta giocando il pianeta” (Datanews). Insomma è uno che parla a ragion veduta. Da quell’evento è nata questa intervista che Baranes ci ha gentilmente concesso.

C’è spazio per un’economia più etica rispetto alla finanza che ha messo in crisi il mondo con il sistema dei derivati e dei future?

Lo spazio per diversi modelli economici e finanziari c’è, e va allargato giorno dopo giorno. Le prime esperienze di investimento “etico” risalgono agli anni ‘20 del secolo scorso, quando alcuni ordini religiosi decisero di non investire più i loro risparmi in “azioni del peccato”, ovvero in aziende coinvolte in armi, gioco d’azzardo, pornografia o alcolici. Nei decenni successivi ci furono forti movimenti di opinione per disinvestire ad esempio dalle imprese coinvolte nella guerra del Vietnam o con il Sud Africa durante il regime dell’Apartheid. Movimenti che hanno portato a risul-

tati concreti, ma soprattutto sempre più persone a interrogarsi sull’uso del denaro e dei propri risparmi.

Oggi la questione non è più legata unicamente a tematiche ambientali e sociali, ma uno spazio sempre maggiore in iniziative simili è legato al rifiuto delle logiche speculative che dominano la finanza moderna. Nel mondo sono decine le esperienze di finanza etica e alternativa, sia riguardo le attività bancarie e creditizie, sia di fondi pensione e di investimento, ovvero nei mercati finanziari veri e propri. Esperienze differenti per storia, approccio culturale e operatività, ma che condividono alcuni principi di fondo. Primo tra tutti, la finanza deve essere uno strumento al servizio dell’economia “reale” e delle persone, e occorre valutare tutte le conseguenze non economiche dell’agire economico.

Tali esperienze sono ancora molto piccole rispetto alla dimensione ipertrofica dei mercati finanziari, ma rappresentano un’alternativa concreta e un esempio per chi vuole decidere dell’uso dei propri soldi, in qualche modo per chi decide di non essere complice inconsapevole della stessa crisi di cui è vittima.

Se anche un finanziere come Warren Buffet aveva messo in guardia, in una nota intervista al Wall Street Journal del 2007, dal pericolo derivati, perché l’economia mondiale non è riuscita a mettere in piedi le dovute contromisure?

Dopo lo scoppio della crisi innescata dalla bolla dei mutui subprime, praticamente ogni vertice internazionale, dal G20 in giù, si è chiuso con roboanti dichiarazioni sulla necessità di chiudere una volta per tutte la finanza casinò.

Purtroppo molto poco è stato fatto in concreto, per diversi motivi. La mancanza di lungimiranza e di coraggio della classe politica, che va di pari passo con l'inammissibile potere delle lobby finanziarie. A questo si somma la mancanza di competenze tecniche, e altri fattori ancora.

A monte, però, l'elemento principale è la forza dell'ideologia neoliberista che ha dominato il pensiero economico negli ultimi trent'anni, e che postula la capacità dei mercati di auto-regolarsi. Di conseguenza occorre rimuovere ogni norma o vincolo che possa frenare la presunta "efficienza" dei mercati lasciati liberi di agire. Una visione che si è dimostrata fallimentare quando l'intero sistema stava collassando e ha richiesto piani di salvataggio da migliaia di miliardi di dollari e di euro di soldi pubblici. Dei salvataggi che non hanno però cambiato le regole del gioco. Dopo avere privatizzato i profitti sono state socializzate le perdite tramite un gigantesco assegno in bianco, e si è ripartiti come e peggio di prima. Prima ancora che con l'introduzione di regole in ambito finanziario, è sul piano ideologico e culturale che occorre superare l'impostazione che ci ha trascinato nella crisi.

La crisi ci ha reso più saggi e oggi possiamo dirci al sicuro?

Purtroppo no, verrebbe da dire che è proprio il contrario. Dallo scoppio della crisi le grandi banche e i mercati finanziari sono stati inondati di soldi, tramite piani di salvataggio, iniezioni di liquidità delle banche centrali e altro ancora, ma come detto si è trattato in massima parte di un "assegno in bianco". La finanza speculativa è quindi ripartita come e peggio di prima, mentre l'economia "reale" è ancora in enormi



difficoltà.

Oltre alla palese ingiustizia sociale, anche le conseguenze economiche sono decisamente preoccupanti. In primo luogo si incentiva il cosiddetto azzardo morale per i maggiori attori finanziari: se so che sono "troppo grande per fallire" e che comunque il pubblico mi salverà, il mio comportamento razionale diventa rischiare il più possibile. Se mi va bene vinco, se va male perde qualcun altro. È un'evidente follia in qualsiasi sistema economico.

Un'altra conseguenza è forse ancora peggiore. Se la finanza è ripartita ma l'economia no, questo significa una distanza sempre più grande tra il valore degli attivi finanziari e l'andamento dell'economia, ovvero la definizione stessa di una nuova bolla finanziaria, gonfiata con denari pubblici. Una bolla probabilmente peggiore di quella del 2007: primo perché con i piani di salvataggio e la liquidità oggi la finanza è ancora più grande; secondo perché le maggiori economie occidentali hanno già prodotto uno sforzo enorme proprio per i salvataggi post 2007, con au-



FESTIVAL INTERNAZIONALE DEL GIORNALISMO

PERUGIA 30 APRILE / 4 MAGGIO 2014
VIII EDIZIONE / INGRESSO LIBERO



il Fatto
Quotidiano

www.festivaldelgiornalismo.com | www.journalismfestival.com

mento dei debiti pubblici e recessione, e non sarebbero probabilmente oggi in grado di fare fronte a un nuovo disastro finanziario.

Banca popolare Etica è veramente differente? Come possiamo fidarci?

Banca Etica è una banca che realizza tutte le operazioni e offre gli stessi servizi delle sue omologhe (carta di credito, bancomat, internet banking, ecc.), ma con alcune differenze fondamentali. Prima di tutto c'è il rifiuto di qualsiasi operazione speculativa, dell'utilizzo dei paradisi fiscali e di altre pratiche finanziarie "dubbe" che troppo spesso caratterizzano le banche "tradizionali". Ma andando molto oltre, è l'unica in Italia a pubblicare sul proprio sito l'elenco completo dei finanziamenti concessi alle imprese, alle cooperative e alle altre persone giuridiche. In questo modo è sempre possibile sapere dove vanno a finire i soldi che depositiamo sul conto.

Tali finanziamenti sono indirizzati unicamente a realtà e progetti con ricadute positive in termini ambientali e sociali. Per assicurarsene, oltre alla normale istruttoria economica svolta dai dipendenti, in Banca Etica si realizza una valutazione sociale e ambientale delle richieste di finanziamento. Questa seconda valutazione è realizzata dai soci sul territorio, opportunamente formati. In questo modo i 38.000 soci di Banca

Etica possono direttamente controllare che la banca rispetti i principi ambientali, sociali e sui diritti umani iscritti nel suo Statuto.

Ci sono anche altre differenze di grande importanza, come il limitare il rapporto tra lo stipendio massimo e quello minimo nella banca a 7 a 1, in diretta opposizione con gli incredibili eccessi di alcuni top manager del mondo finanziario. Al di là delle singole differenze, il punto di partenza è intendere la finanza come un mero strumento al servizio delle attività economiche, realizzando nel contempo una valutazione delle ricadute non-economiche di tali attività, e fondando il tutto sulla completa trasparenza.

Cosa deve fare una banca per meritare la fiducia dei clienti?

Più che "fidarsi", è necessario controllare, e ancora meglio partecipare direttamente. La fiducia in Banca Etica deriva dall'operato dei dipendenti, da una rete di migliaia di soci in tutta Italia che hanno costruito e contribuiscono quotidianamente a questo progetto, e in maniera fondamentale dalla completa trasparenza nei finanziamenti e nell'operato. I soldi depositati in una banca o affidati a un gestore sono i nostri, e abbiamo il diritto e per molti versi il dovere di sapere come vengono impiegati. Se chiedessi a qualcuno del denaro per andarmelo a giocare al casinò, difficilmente lo riceverei. Perché se apriamo un conto corrente o affidiamo i nostri

risparmi a un fondo di investimento o a un fondo pensione non pretendiamo lo stesso? I miei soldi vengono investiti nell'economia del territorio o finiscono in un paradiso fiscale? Sto finanziando l'agricoltura biologica o delle mine anti-uomo? L'uso del denaro non è neutro, e siamo noi in prima persona a dovere operare delle scelte coerenti con il modello economico, sociale e ambientale che vorremmo.

Un pensiero per il futuro?

La finanza deve radicalmente cambiare direzione. Oggi ci troviamo da un lato un sistema ipertrofico e autoreferenziale, che da strumento al servizio dell'economia si è trasformato in massima parte in un fine in sé stesso per fare soldi dai soldi nel più breve tempo possibile. Dall'altro, la finanza non riesce nemmeno ad assolvere i compiti che dovrebbe avere, come testimonia l'enorme difficoltà di accesso al credito in Italia. Prendiamo l'esempio delle materie prime alimentari. Com'è possibile che tramite i derivati sia persino possibile scommettere sul prezzo del cibo mentre decine di milioni di contadini sono totalmente esclusi dai servizi finanziari?

La finanza potrebbe e dovrebbe dare un contributo per vincere le sfide cruciali che ci troviamo di fronte, da quelle occupazionali a quelle ambientali, alla lotta contro le disuguaglianze. Al contrario, troppo spesso la stessa finanza causa o per lo meno inasprisce difficoltà e situazioni di crisi. Detta con uno slogan, la finanza può e deve diventare parte della soluzione, e non come avviene oggi essere uno se non il principale problema.

Possiamo sperare in una finanza a favore dell'uomo normale?

Possiamo non solo sperare, ma anche contribuire a realizzarla, agendo alme-

no lungo due direttrici. La prima è stata accennata in precedenza: diventando protagonisti delle nostre scelte in ambito finanziario, e indirizzando i nostri risparmi verso operatori e istituti che contribuiscano a sostenere un modello economico socialmente e ambientalmente migliore. Dall'altro lato, occorre introdurre poche semplici regole per chiudere una volta per tutte questo casinò finanziario. Le difficoltà per farlo non sono di natura tecnica, ma nella volontà politica di farlo. Adottare una tassa sulle transazioni finanziarie, separare le banche commerciali da quelle di investimento, chiudere i paradisi fiscali, contrastare la speculazione e il sistema bancario ombra e via discorrendo. In ognuno di questi ambiti esistono proposte concrete, e campagne sostenute da reti e organizzazioni della società civile per una loro introduzione. Dobbiamo fare sentire la nostra voce per chiedere che tali temi diventino la priorità dell'agenda politica, su scala nazionale, europea e internazionale.

Cambiare rotta, e come primo passo evitare che un disastro come quello che ci ha colpito negli ultimi anni possa ripetersi, dipende anche da noi, informandoci e agendo in prima persona per riportare la finanza a essere uno strumento al servizio della società, non l'opposto come troppo spesso vediamo oggi.

Per la cronaca chi volesse seguire Andrea Baranes su web:

Collabora con riviste specializzate nel settore economico e della sostenibilità, quali "Valori" e "Altroeconomia" e con i siti "Sbilanciamoci.info" e "nonconimieisoldi.org"

E' stato portavoce della campagna sull'introduzione della tassa sulle transazioni finanziarie (zerozerocinque.it)

OUTDOOR IN MATCH RACE

Giunti alla terza esperienza di outdoor in mare, realizzato in collaborazione con Sunshine Sail di Marina Dorica e con i Giovani Industriali di Ancona, proviamo a sintetizzare in poche righe i punti salienti di questa avventura che insiste significativamente sulle metafore: Barca-Impresa-Organizzazione; Navigazione (tattica e metodo)-Mercato (strategia e vision); Equipaggio-Teamwork-Leadership Partecipativa.

L'esperienza nautica è un tesoro di similitudini e parallelismi con il mondo aziendale e la competizione sui mercati. Alcuni concetti chiave come: **presenza in team, leadership condivisa, rispetto e assertività, errore e ripresa, job rotation, tattica, diversità e inclusione, divertimento** sono particolarmente indicativi.

1. **PRESENZA IN TEAM.** Il concetto di agire in squadra presuppone una condizione di "presenza" consapevole e attenta della persona nella circostanza (**setting**) da vivere e da gestire, nel **tempo** stabilito, nel **luogo** (settore/mercato). Ogni pensiero o distrazione dal momento è un "miraggio" che, tirandosi dietro la mente, crea un vuoto, una mancanza. Il miraggio che distrae e porta energie fuori da un gruppo/team di lavoro nella misura in cui è controllabile, quindi prevedibile, diviene anche gestibile. Il parallelo con la costruzione di un team e di un clima in azienda è immediato.
2. **LEADERSHIP CONDIVISA.** Anche se nell'esperienza citata lo skipper svolge inizialmente un ruolo di "regolatore", nel senso che è impegnato a trasmettere le informazioni essenziali ma strategiche (da quelle

metereologiche alle tecniche di navigazione) per allineare tutti i partecipanti su un comune denominatore di conoscenze che permettano i più semplici movimenti in barca e le prime elementari manovre, nella seconda parte dell'esercitazione (match race) egli in realtà stimola il gruppo a smarcarsi da una leadership centralizzata per promuovere un modello organizzativo "olonico" o a stella marina. Che significa? Significa che l'osservazione di un elemento naturale o di uno dei tanti e numerosi fattori da tenere sotto controllo in mare (umidità, correnti, aria, vento, etc.) da parte di uno qualsiasi dei componenti del team, indipendentemente dal ruolo o dal grado ricoperto, può essere di grande aiuto per tutto l'equipaggio impegnato nella navigazione o nella gara. Dalla segnalazione del singolo dunque parte una precisa informazione che si traduce in comportamenti attivati secondo i ruoli assegnati (tailer randa, tailer genoa, prodire, etc.). Il singolo non ha assunto il "comando" dell'organizzazione, ma in un'ottica di leadership supportiva, porta tutta la squadra ad agire in una direzione. Seguendo questo modello "olonico" la stella marina si muove se da uno dei centri neuronali posizionati in un suo braccio parte una decisione di movimento che tradotta in informazione trasmette a tutto il resto del corpo le coordinate per muoversi "armonicamente". Questo e altri modelli organizzativi altamente flessibili e "aperti" presuppongono da parte del singolo individuo una chiara focalizzazione su contenuti e confini del proprio "job task", una concertazione continua con le altre figure lavorative,



una realistica rappresentazione del processo di lavoro e dei connettori tra ruoli.

3. RISPETTO E ASSERTIVITÀ. Leadership partecipativa non significa assenza di leader o capo, ma evoluzione della funzione dirigenziale. Il coinvolgimento di **tutti** diviene obiettivo e leva di sviluppo personale prima che organizzativo. Tutti sono indispensabili (per questo devono **esserci**, corpo, mente e cuore) tutti sono sostituibili ma anche **unici** nello svolgimento del proprio compito e funzione. Un bravo gestore e capo tiene conto di ciò e lo stimolo a partecipare è continuo nel rispetto delle personalità. Il lavoro di ognuno è importante perché finalizzato ad assicurare il migliore e più efficiente assetto di navigazione, il lavoro di ognuno è strettamente **connesso** a quello degli altri (si pensi solo metafori-

camente alle cime blu, rosse e nere che attraversano l'imbarcazione fungendo da trasmettitori di energia, direzione, informazioni... ma allo stesso tempo da vincoli e limiti: se si tira troppo l'una non si lascia cima al compagno di squadra, e viceversa... non siamo collegati così anche in un'organizzazione?).

4. ERRORE E RIPRESA. Ci viene più facile segnalare e riprendere il responsabile (capro espiatorio a volte) di una manovra errata che trasformare l'errore in occasione di recupero, di crescita e di rilancio motivazionale. Occorre una buona dose di centratura emozionale, stabilità emotiva e caratteriale, allenamento alla **pazienza**, intesa quale facoltà umana di rimandare la propria reazione alle avversità, mantenendo nei confronti dello stimolo un atteggiamento neutro (da Trecani: la pazienza è una qualità e un



I giovani di Confindustria fanno squadra in barca a vela



CONDIVISIONE. *coraggio di mettersi in gioco, impegno, determinazione a raggiungere l'obiettivo, fatica. Tutto questo i Giovani Imprenditori di Confindustria Ancona l'hanno portato a bordo di due barche a vela, sabato 5 luglio, per un'esperienza indimenticabile di Team Building, coordinati da professionisti nella formazione come Istao - nella persona di Sabrina Dubbini - e da professionisti vincitori di note regate a livello internazionale come il team di Renato Casadei.*

Da Marina Dorica fino alle 2 sorelle, due barche a vela, ciascuna con a bordo 8 Giovani Imprenditori guidati e aiutati dagli altri membri dell'equipaggio, si

sono sfidate in una gara/regata, affrontando insieme un'avventura nuova e dai risvolti imprevedibili.

«Un'esperienza davvero unica - ha commentato la Presidente dei Giovani Maria Cristina Loccioni - che ci ha aiutato a rafforzare la coesione tra i componenti del gruppo, per essere sempre più compatti negli obiettivi da raggiungere e accrescere il nostro impegno sul territorio attraverso le nostre imprese. Per una volta non siamo andati in aula, ma abbiamo sperimentato sulla nostra pelle, con le nostre mani e con la nostra fatica concetti importanti fino ad oggi magari studiati sui libri. Che dal mondo della vela trasferiremo nelle nostre aziende con più consapevolezza».

atteggiamento interiore proprio di chi accetta il dolore, le difficoltà, le avversità, le molestie, le controversie con animo sereno e con tranquillità, controllando la propria **emotività** e perseverando nelle **azioni**. E' la necessaria **calma, costanza, assiduità, applicazione senza sosta** nel fare un'opera o una qualsiasi impresa) per gestire l'errore e il fallimento nel gruppo.

5. **JOB ROTATION.** Abbiamo tutti sperimentato il disagio e il fastidio di dover riprovarsi da capo in un ruolo non appena si era arrivati a controllare (o pensare di controllare) una buona parte delle azioni e dei movimenti richiesti nel ruolo precedente. Il passare dalla regolazione della randa alla regolazione di genoa e fiocchi o all'accompagnamento della bugna in virata disorienta in primo luogo molti dei partecipanti, poi, capito il messaggio lanciato dal timoniere (non ritenevi mai "imparati" completamente ma uscite continuamente dalle zone di confort) si attiva la grande capacità dell'automotivazione ("sono qui per questo", "non resto

certo indietro", "diamoci da fare") e così si ricostituisce un equipaggio "decoroso" in grado di affrontare il proseguo dell'esercitazione.

6. **TATTICA.** Il "match race" è espresso compiutamente nella parola "tattica". Il gioco e la destrezza stanno nell'abilità di previsione, intercettazione delle mosse del concorrente, nella capacità di osservare e nella velocità di decodificare gli elementi naturali e artificiali del "setting" sul momento, nella capacità di scegliere, nel **coraggio** di osare o restare in una posizione a seconda di quanto valutato. Penso non esista esercitazione o gioco più calzante e rappresentativo del compito di un imprenditore o manager del contesto che stiamo vivendo...

7. **DIVERSITÀ E INCLUSIONE.** Il teamwork si fonda consistentemente su un concetto di accoglienza, inclusione del compagno sulla base della considerazione che ogni diversità è **ricchezza** ed elemento creativo per tutta l'organizzazione. Mettersi in condizioni di accogliere non è una dote naturale né un automatismo: ancora una volta è **volontà** di disporsi, è preparazione mentale, è allenamento e pazienza perché ci si mette in gioco con i propri pregiudizi, con le personali "barriere" e "off limits" mentali, con la costruzione di sé. Perché tenere un comportamento inclusivo significa spesso "limitare" la propria espansività, la propria caratterialità, la propria energia (a volte può essere eccessiva per alcuni), la propria **libertà** individuale. Significa in alcune circostanze morire un po' a se stessi, cioè rinunciare a essere e ad agire compiutamente per quello che siamo e che sappiamo di essere o di contare.

Protezionismo e chiusura sono comportamenti e strategie (anche economiche) dettati da diffidenza, paura e difesa, non sempre giustificati da minacce reali o fondate. Anche nella strategia economica (macro) il protezionismo è spesso auspicato come manovra di ultima sponda, o al limite giustificato come temporaneo (in attesa di cessato pericolo), a livello aziendale è ormai superato da una razionalità di "open business" che sta conquistando i mercati per i maggiori risultati in termini di redditività di investimento e riduzione dei costi affondati (sunk). E a livello di team? Una necessità.

8. DIVERTIMENTO. Componente fondamentale dell'apprendimen-

to. Non sempre è facile condividere esperienze dense di significato e informazioni (come quella vissuta in un match race) dove il divertimento costituisce parte fondamentale del gioco. La vera sfida in campo organizzativo lavorativo e professionale diventa immaginare, cercare, creare condizioni divertenti per il proprio team o squadra anche quando le condizioni e i fattori ambientali esterni lo negherebbero!!! **Trovare** il momento per ironizzare, scherzare, ridimensionare, alleggerire le situazioni difficili diviene una delle doti di leader più apprezzate negli ultimi tempi (leggere l'impresa di Shackleton per convincersi).



GCP - GLOBAL CONSULTING PROGRAM STUDENTI INTERNAZIONALI NELLE IMPRESE MARCHIGIANE

Si è svolta dal 1 al 18 luglio la quattordicesima edizione del **GCP, Global Consulting Program**, un programma di lavoro organizzato dall'Università Politecnica delle Marche in partnership con l'ISTAO e con l'Ohio University (USA).

Da anni questo progetto permette a studenti americani provenienti dal College of Business dell'Ohio University di risiedere ad Ancona per 3 settimane e di affiancarsi agli studenti italiani della facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche, per realizzare congiuntamente dei progetti di consulenza e ricerca all'interno di alcune aziende del territorio marchigiano.

Le aziende aprono le loro porte agli studenti, suddivisi in team di lavoro di composizione mista italiana e americana, e ricevono in cambio dei dettagliati lavori di ricerca sui mercati internazionali, di valutazione per il lancio di nuovi prodotti o servizi, di analisi delle normative internazionali o dei vincoli su una data tipologia di prodotti. I lavori vengono svolti, consegnati ed esposti interamente in inglese.

Alcune aziende socie dell'ISTAO partecipano annualmente al progetto, rendendosi disponibili come "palestre formative" per gli studenti e ottenendo al contempo dei report di analisi molto approfonditi, frutto di 3 settimane di intenso lavoro di ricerca: gli

studenti vengono infatti affiancati e diretti nei loro lavori da una faculty di docenti statunitensi e italiani che fa capo all'Ohio University, all'Università Politecnica delle Marche e all'ISTAO.

Il corso è coordinato dal prof. Giuseppe Canullo dell'Università Politecnica, affiancato nella faculty dai docenti Raymond Forst e Ralph Riedel (Ohio University), Alessandra Micozzi e Lorenzo Palego (ISTAO).

In questa edizione hanno ospitato gli allievi del GCP le aziende Garofoli Vini di Castelfidardo (AN), Valmex di Lucrezia (PU), Elettromedia di Potenza Picena (MC) e le *start-up* Greentech e Bioerg di Ancona.

Il progetto ha coinvolto 21 studenti americani *undergraduate*, cioè iscritti al primo triennio universitario dei corsi di Business, e 24 studenti italiani iscritti alla laurea triennale o specialistica in Economia. Per molti di loro si è trattato della prima esperienza di lavoro all'interno di un'azienda vera e propria, che darà valore e importanza al loro curriculum: il valore aggiunto di aver lavorato in team internazionali, di aver prodotto documenti in inglese e di aver raggiunto obiettivi concreti, e non teorici, di immediato interesse per le imprese, può risultare determinante per l'inserimento degli studenti del GCP in un mondo del lavoro sempre più globalizzato e competitivo.



LISTAO non è nuovo all'utilizzo dello Story Telling e dello Studio di Caso per raccontare e scrivere in modo approfondito i principali casi di successo dell'industria marchigiana. Lo ha fatto qualche anno fa con BAG, tra i leader in Italia nella produzione di calzature con il marchio Nero Giardini, per poi passare alla stesura del caso Scavolini, a quello di Fileni e infine nel 2013 è stata la volta di iGuzzini Illuminazione. E proprio con quest'ultimo Case Study, intitolato "iGuzzini Illuminazione and the challenge of LED on the global market", gli autori Sara Paoletti, Stefano Grugnetti e Lorenzo Palego, tutti Alumni e collaboratori ISTAO, si sono aggiudicati il 2° premio nell'ambito della ASFOR-EMERALD Annual Case Writing Competition.

Un progetto importante, giunto alla seconda edizione, che ha visto coinvolte numerose Scuole di Formazione Manageriale e che ha portato sul Podio solo ISTAO e BOCCONI. Il Case Study verrà pubblicato nella Banca Dati Asfor Internazionale dei Case Studies e in una ulteriore raccolta specifica editata da Emerald.

La premiazione è avvenuta lo scorso 14 maggio, a Milano, nell'ambito del convegno "Metodo dei casi e formazione manageriale tra tradizione e innovazione" a cui hanno partecipato come relatori per conto di ISTAO Sara Paoletti e Laura Cinquarla, rispettivamente in qualità di co-autore e testimone aziendale per iGuzzini Illuminazione, impresa protagonista del caso.

Secondo Luigi Serio, Coordinatore delle attività sui Case Studies in ASFOR e Professore di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Cattolica di Milano, obiettivo di questo ambizioso concorso non è solo quello di valorizzare la metodologia dello Studio di Caso da parte delle Scuole di Formazione Manageriale, che per anni ha distinto la formazione post-laurea da quella accademica-universitaria, ma anche e soprattutto quello di cercare i "campioni nascosti",



cioè quelle aziende che costituiscono la struttura operativa del nostro Paese e che faticano ad emergere singolarmente, in termini di conoscenza, al di fuori dei propri contesti di riferimento. E per l'ISTAO qual'è il valore di questo progetto e di questo successo?

Innanzitutto da sempre l'ISTAO fonda la sua matrice sullo stretto legame con il territorio e con le imprese marchigiane che rappresentano l'ossatura economica della regione. Studiare queste aziende, entrando in relazione diretta con il loro management, e comprendere a fondo le dinamiche alla base delle scelte strategiche passate e future, rappresentano momenti di crescita importante per gli autori dei casi, che sono poi in grado di riversare questa conoscenza a più livelli sulle attività dell'Istituto. Le numerose interviste approfondite con i top managers aziendali e con gli stessi membri della famiglia permettono ogni volta di rafforzare il dialogo diretto con le imprese, che costituiscono sempre più spesso eccezionali palestre formative nell'ambito dei Master e dei Corsi Executive proposti. Offrono inoltre la possibilità di capire la direzione delle aziende sul mercato e di identificarne i nuovi driver del successo così da poter comprendere a fondo i fabbisogni in termini di ruoli e figure chiave su cui indirizzare l'attività formativa e di placement degli allievi.

Oltre ad utilizzare i Case Studies come occasione e opportunità di approfondimento della conoscenza delle imprese marchigiane eccellenti e delle specifiche dinamiche dei settori di appartenenza, l'ISTAO contribuisce a diffondere in questo modo cultura manageriale a tutti i propri stakeholders che hanno l'occasione di leggere e approfondire, attraverso la lettura dei case studies, la stilizzazione dei comportamenti manageriali e aziendali alla base del successo nel mercato globale.

L'ISTAO SALE SUL PODIO 2° CLASSIFICATO ALLA ASFOR EMERALD ANNUAL CASE WRITING COMPETITION

LA PERSONA AL CENTRO DALLE PAROLE AI FATTI

Quando Andrea Orlandini, Presidente AIDP gruppo Lombardia, mi ha chiesto se volevo moderare una tavola rotonda avente ad oggetto la valorizzazione della persona, al di là dell'evidente e profondo orgoglio personale come socio e Presidente AIDP gruppo Marche, nella richiesta ho sentito soprattutto doveroso e responsabile contribuire, se pur minimamente, alla diffusione di un tema a mio giudizio fondamentale per il superamento dell'attuale difficile periodo e per un migliore e più veloce inserimento della nostra famiglia professionale nel nuovo paradigma di business.

Lo scenario del 43° Congresso Nazionale AIDP di Bergamo è stato impeccabilmente organizzato, sia come logistica, sia come susseguirsi di interventi che in due giorni hanno stregato ed allietato la numerosa platea presente, è stato concepito avendo ben presente la premessa iniziale, "la sostenibilità", che in ottica Olivettiana non ho difficoltà a declinare in "mettere la persona al centro".

Il tema della valorizzazione delle persone in aziende nazionali e multinazionali di dimensioni e settori merceologici molto diversi ha trovato il minimo comun denominatore nel principio di partecipazione diretta.

Partendo infatti da Olivetti, che nella descrizione di quelli che oggi noi, per nobilitare, chiamiamo risorse umane, dipendenti, personale e che invece l'illustre imprenditore di Ivrea amava e abitualmente chiamava "lavoratori", utilizzare il termine lavoratori come unico termine per descrivere le persone che operano in una azienda attribuendo quindi al concetto di lavoro e di chi lo svolge un valore superiore quasi trascendente è sfortunatamente un punto di partenza che oggi abbia-

AIDP
43 CONGRESSO
 NAZIONALE
 BERGAMO
 22-24 MAGGIO 2014

mo dimenticato.

Le quattro esperienze raccontate dai relatori del seminario hanno però dimostrato che stiamo progressivamente e auspicabilmente ritrovando la giusta percezione dell'individuo all'interno dell'azienda; stiamo insomma tornando ai lavoratori.

Gli interventi hanno messo in evidenza che la valorizzazione dei lavoratori, per dirla alla Olivetti, passa per alcuni concetti chiave che sono stati espressi in modo più o meno univoco ma comunque concorde dai partecipanti del workshop: **partecipazione, condivisione, valorizzazione (prendersi cura dei dipendenti), comunicazione, bilanciamento, inclusione.**

Di partecipazione ne ha parlato la dottoressa Emilia Rio, Direttore Risorse Umane e Patrimonio Immobiliare del Gruppo A2A e Presidente di AMSA; 25 anni nelle risorse umane trascorsi alla direzione di multinazionali importanti italiane ed estere.

L'importante concetto di "condivisione" è stato invece espresso dal Direttore del Personale di Polti, dottor Daniele Casali che ha illustrato come, in uno scenario in cambiamento, sia stato possibile, nella propria realtà aziendale, valorizzare i singoli lavoratori e le loro esperienze professionali.

Grazie alla collaborazione tra i referenti aziendali e gli enti esterni è stato realizzato un progetto che ha sviluppato delle soluzioni di *change management* inaspettate, basate su tre pilastri: l'analisi dei gap dei principali processi, il lavoro sulle competenze manageriali gestionali e l'implementazione di un



**PERSONE
RISORSA
DELLA TERRA**
ECONOMIA
E LAVORO
SOSTENIBILI

IL PROGRAMMA LE PERSONE E GLI SPAZI

piano di welfare aziendale.

Il dottor Roberto Mattio Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Pininfarina, attraverso il racconto della sua esperienza, ha invece espresso il concetto di valorizzazione.

Il contesto in cui l'HR di Pininfarina si è dovuto destreggiare nel corso degli ultimi anni a partire dal 2008 è stato il peggiore possibile per chi fa risorse umane di mestiere e per vocazione.

L'azienda ha superato il problema della riconversione della forza lavoro con successo grazie alla condivisione del problema e alla reciproca ammissione di una necessità di ricollocazione professionale volontaria e mai forzata. Sono state messe in atto delle azioni a 360 gradi: dalla formazione tradizionale frontale a quella e-learning, dalla facilitazione nei colloqui ai trasferimenti diretti fino al passaggio di competenze specifiche ed esclusive in altre aziende che hanno permesso a diverse decine di dipendenti di ricollocarsi in altre aziende dello stesso settore (grazie all'esperienza maturata nella Pininfarina che per prima ha sperimentato e progettato i motori elettrici).

I concetti di bilanciamento, lavoro/privato e inclusione sono stati infine approfonditi dal dottor Michele Riccardi HRD di Enderred Italia, il quale ha evidenziato che nella gestione semplificata dei processi è racchiuso il segreto del "work life balance". Nella loro azienda è stato messo al centro il tema della valorizzazione della semplicità che è una filosofia manageriale che mette al centro le cose che un dipendente fa eccezionalmente bene, cose semplici che si fanno tutti i giorni

in modo semplice.

In questa semplicità, la valorizzazione della diversità assume una connotazione determinante.

Ciò che è diverso non necessariamente è complesso e anche la comprensione del diverso, se operata con mente libera e sgombra da pregiudizi e preclusioni, può essere estremamente semplice. L'obiettivo strategico che l'azienda si pone per il 2016 consiste nel *"far lavorare tutte le nostre persone in maniera eccezionale, tutti i giorni con semplicità"*.

Alla luce di queste considerazioni, una funzione HR alla domanda sul perché sia importante mettere le persone al centro nei fatti, nelle azioni, nel quotidiano, deve e può solo rispondere in un modo: "perché vale".

Il take a way personale in questo bellissimo momento di scambio di idee e di flusso di pensiero è che come HR abbiamo una responsabilità importante, unica e distintiva del nostro lavoro, il coraggio di condividere una visione comunicandola, partecipandola e cercando di prenderci cura di ciò che davvero conta in qualsiasi contesto organizzato: "la persona", scusate, "il lavoratore".

Bibliografia consigliata:

Toilet cleaning management di Hidesabur Kagiya, ed. Guerini e Associati

Servant-leadership across cultures di Fons Trompenaars e Ed Voerman, ed. Infinite Ideas Limited

Le città invisibili di Italo Calvino, ed. Einaudi

Ai lavoratori di Adriano Olivetti, ed. Comunità

IL PROGRAMMA

15.00 OUVERTURE

Percorrendo i tempi e i luoghi del lavoro: dal villaggio operaio di Crespi d'Adda all'Ilab di Italcementi per raccontare l'evoluzione delle modalità di costruzione del welfare aziendale.

Crespi è il nome della famiglia di industriali cotonieri lombardi che a fine Ottocento realizzò un moderno "Villaggio ideale del lavoro" accanto al proprio opificio tessile, lungo la riva bergamasca del fiume Adda. Il Villaggio Crespi d'Adda è una vera e propria cittadina completa costruita dal nulla dal padrone della fabbrica per i suoi dipendenti e le loro famiglie. Ai lavoratori venivano messi a disposizione una casa con orto e giardino e tutti i servizi necessari. In questo piccolo mondo perfetto il padrone "regnava" dal suo castello e provvedeva come un padre a tutti i bisogni dei dipendenti: dentro e fuori la fabbrica e "dalla culla alla tomba", anticipando le tutele dello Stato stesso. Nel Villaggio potevano abitare solo coloro che lavoravano nell'opificio e la vita e della comunità intera "ruotava attorno alla fabbrica stessa", ai suoi ritmi e alle sue esigenze. Crespi d'Adda è stato inserito nel Patrimonio Mondiale Protetto come "esempio eccezionale di villaggio operaio, il più completo e meglio conservato del Sud Europa".



CURIOSITÀ

PRIMO IN ITALIA. Il Villaggio Crespi d'Adda è stato il primo ad essere dotato di illuminazione pubblica con il sistema a gas.
PAGA LA DITTA. Nella scuola di Crespi, riservata ai figli dei lavoratori, tutto era fornito dalla fabbrica: dai libri alle penne ai grembiati. La ditta del Crespi fece costruire a inizio Novecento un alloggio con docce, spogliatoio e servizi gratuiti.
LA PISCINA. La piscina al coperto con docce, spogliatoio e servizi gratuiti, fu costruita nel 1908.
LINEA TELEFONICA PRIVATA. Crespi d'Adda, seppe essere una linea privata a lunga distanza che collegava la residenza di Milano.



GIOVEDÌ

Ilab, Centro Ricerca e innovazione Italcementi
Ilab è il Centro Ricerca e Innovazione di Italcementi. Realizzato sul progetto dell'architetto Richard Meier, l'edificio è collocato nel parco scientifico tecnologico Kilometro Rosso. Progettato e costruito da Italcementi, ospita ingegneri, tecnici e ricercatori impegnati nello sviluppo di innovazioni tecnologiche, funzionali ed estetiche dei nuovi materiali per le costruzioni. Progettato e costruito in osservanza dello standard LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Platinum, il centro ha ricevuto la certificazione PLATINUM, il più alto standard di valutazione in materia di sostenibilità. Il centro è stato progettato e costruito con prodotti localmente e cementi innovativi frutto della ricerca Italcementi. Il centro è un campo agricolo ornamentale coltivato con specie autoctone tradizionali. Ilab condivide la cultura e la geografia del luogo: l'innovazione accanto alla tradizione.



Italcementi Group è il quinto produttore di cemento nel mondo, con una presenza in 22 Paesi e 4 continenti del mondo. La società industriale italiana, quotata alla Borsa di Milano, ha 150 anni dalla sua nascita: una storia fatta di successi produttivi e di stretta collaborazione con

ISTAO PRESENTA ALL'11° WORKSHOP C.MET05: LA DIMENSIONE TERRITORIALE DELL'ALTA FORMAZIONE

Il 24-25-26 giugno si è tenuto ad Ancona, presso l'Università Politecnica delle Marche, l'Undicesimo Workshop del Centro Interuniversitario di Economia Applicata alle Politiche per l'Industria, lo Sviluppo Locale e l'Internazionalizzazione (c.MET 05¹). Il workshop c.MET05, in particolare, sono una occasione per presentare paper e progetti di ricerca sui temi della politica industriale, dello sviluppo locale, dell'internazionalizzazione delle imprese e dei territori. La finalità di questi incontri, all'insegna dell'informalità e del networking, è principalmente

Se consideriamo i cambiamenti economici culturali e sociali dell'ultimo decennio tra i nuovi driver della complessità di scenario la dimensione territoriale torna a rivestire un ruolo importante sotto il profilo della competitività.

Come entra quest'ultima nella progettualità dei modelli formativi e con quali effetti?

La complessità economica del nuovo paradigma richiede alla singola impresa lo sforzo di interpretare la nuova realtà, ma le conoscenze di cui essa dispone al suo interno non sono più



lo scambio di idee, analisi, riflessioni da parte di ricercatori giovani, finalizzato a interpretare azioni e dinamiche reali e a valutarne impatto e implicazioni di policy.

All'incontro di quest'anno siamo stati gentilmente invitati a presentare nella terza giornata una riflessione sulle prospettive dell'*higher education*.

sufficienti e adeguate al compito. Per competere a livello globale l'impresa è sempre più "spinta" a coinvolgere altri attori territoriali, anch'essi detentori di parte della conoscenza richiesta nella funzione progettuale e interpretativa della realtà. Il risultato è che più soggetti si trovano inseriti in una crescente rete di relazioni, attivati su un

1. Il c.MET05 è costituito da sei Università italiane: Ca' Foscari di Venezia, Università degli Studi di Ferrara, Università degli Studi di Firenze, l'Orientale di Napoli, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università degli Studi di Udine ed è fortemente caratterizzato da attività di ricerca e di progettazione in ambito di innovazione e internazionalizzazione con una spiccata attenzione alla dimensione di comunità e territorio.

processo di analisi, ma anche di produzione di conoscenza, in uno sforzo collaborativo e congiunto².

In tale contesto si fa strada l'idea che la formazione imprenditoriale e manageriale debba attivarsi e realizzarsi attraverso un processo che preveda: l'analisi del contesto, l'interpretazione, la sperimentazione e la restituzione tra i soggetti che popolano un determinato spazio geografico (laddove il territorio è inteso come prossimità relazionale e non geografica) e condividendo un patrimonio inedito e innovativo di relazioni.

In questa dimensione i concetti di territorio, innovazione e sistema educativo si coniugano in un modello di "ecosistema", in cui la contiguità spaziale (e relazionale) offre una ricomposizione territoriale delle conoscenze sedimentate nei vari attori locali³.

Come si diffonde la conoscenza e quali sono i processi di apprendimento all'interno dell'ecosistema? L'apprendimento richiede un'azione combinata di autorità e fiducia al fine di instaurare quel linguaggio informale in grado di trasmettere la conoscenza. In un ecosistema, come già nei distretti marshalliani, la condivisione di aspettative (atmosfera industriale) contribuisce a creare quell'ambiente diffuso di fiducia che attraverso la formazione di un linguaggio informale condiviso rende possibile la trasmissione delle conoscenze tacite.

In questo scenario i modelli formativi per l'imprenditorialità e la manageria-



lità più adatti sono quelli che escono dall'aula strutturata e prendono forma nel contesto socio-culturale del territorio di riferimento. Possiamo immaginarli come "comunità di apprendimento", contesti educativi che permettano l'incontro tra sistemi della conoscenza e sistemi territoriali dell'innovazione. Possono configurarsi come laboratori di idee e di esperienze finalizzati all'incontro e alla diffusione di cultura imprenditoriale, al trasferimento di innovazione tecnologica e organizzativa, secondo metodologie di ricerca e azione e di apprendimento "informale".

In ISTAO, in cui da sempre ricerca e didattica si sono fortemente raccodate al contesto territoriale di riferimento, questo modello laboratoriale è una realtà praticata. L'abilità di progettare, reinventare e adattare nuovi percorsi di formazione considerandoli una modalità di conservazione di valori e tradizioni per il superamento di difficoltà e crisi ed il rilancio o la crescita del valore dei singoli manager è uno sforzo continuo e congiunto che coinvolge tutti i collaboratori dell'Area Didattica, del Placement e della Comunicazione.

2. L'abilità di interpretare la realtà in trasformazione dipende (non solo) dalla capacità dell'impresa (ma anche da quella) degli attori territoriali nel loro complesso di attribuire senso ai fatti contingenti che appaiono oscuri e ignoti nella loro nuova conformazione. Cfr: L. POMA, *Oltre il distretto. Imprese e istituzioni nella nuova competizione territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 289.

3. "La conoscenza e la professionalità, insegnata e trasferita, non può più essere funzionale a un progetto predefinito, come avveniva nella divisione del lavoro di stampo fordista..." ma debbono "essere in grado di comporsi e ridefinirsi in base a differenti progetti". L. POMA, *Oltre il distretto*, cit., p.294.

L'ALUMNI CLUB NEL 2014

Anche per il 2014 le attività previste nell'ambito dell'Alumni Club sono state piuttosto numerose e siamo riusciti a coinvolgere un discreto numero di ex-allievi dall'inizio dell'anno, tra i quali anche molte persone che non avevano partecipato nel 2013. Ci siamo resi conto che non è facile trovare una data congeniale a tanti, visto che ognuno di noi è quotidianamente travolto da mille impegni di lavoro e personali. Non è facile convincere chi non mette piede all'ISTAO da 5, 10 o 40 anni che l'atmosfera non è cambiata e che sarà bello darsi appuntamento anche solo per un paio d'ore con le persone con cui si è condiviso un anno difficile ma così intenso e in grado di cambiare la vita alla maggior parte di noi. Lo so... non è facile...e forse ci aspettavamo qualcosa

di più...ma è anche con l'aiuto di tutti voi Alumni che ci leggete, che ci seguite da vicino o a distanza....che possiamo ad ogni incontro creare una bella occasione di networking. Per cui spero di trasmettervi un po' di entusiasmo anche con le poche righe che raccontano questi momenti trascorsi insieme in modo che possiate non perdere le prossime occasioni!

Il primo appuntamento dell'anno l'abbiamo organizzato il **20 aprile a Milano**, che ci aveva accolti con grande entusiasmo nel 2013. Relatori sono stati due ospiti di eccezione: il Professor Giacomo Vaciago, che ha presentato il suo nuovo libro "L'economia è una bella storia", e il Dott. Giuliano Mosconi, Amministratore Delegato di Tecno e tra i primi Allievi



ISTAO negli anni '70. Abbiamo seguito con curiosità la semplice, ma come sempre efficace, narrazione del Professor Vaciago, che ha percorso i punti salienti dell'economia di ieri e di oggi, e abbiamo ascoltato da Mosconi una bellissima e grandiosa storia imprenditoriale, quella di Tecno, azienda di design storica, leader sui mercati internazionali. Si è poi acceso un dibattito sulle problematiche di crescita economica nel nostro Paese e sulle possibili azioni da intraprendere a livello istituzionale e imprenditoriale. Sicuramente una bella sfida per i nostri politici e le nostre aziende nel complesso mondo di oggi! Sfondo della Reunion è stata la libreria milanese OPEN, dal concept assolutamente innovativo, che oltre a dare la possibilità ai propri clienti di fermarsi su un comodo divano per leggere un libro o degustare uno spuntino, ospita convegni, incontri culturali e uno spazio di co-working per giovani start-up. Un pomeriggio interessante, intimo, ma per questo anche molto piacevole, a cui erano presenti poco più di 20 partecipanti, ex-allievi che lavorano prevalentemente nell'area milanese (ma c'è chi ci ha raggiunto dalle Marche, Emilia Romagna o Calabria), e che hanno avuto la possibilità di incontrarsi e rivedersi, in alcuni casi dopo anni!

Il secondo appuntamento è stato a giugno, in occasione del Festival di Cultura Olivettiana. Per non disperdere le partecipazioni in due iniziative diverse nello stesso mese, abbiamo deciso di organizzare l'evento principale dell'Alumni club 2014 in coda alla chiusura del Festival, **sabato 7 giugno**, con un pranzo e alcune iniziative collaterali. Il Salone Centrale di Villa Favorita è stato così allestito a festa e gli ex-allievi appartenenti alle varie annate, in questo caso circa 45, hanno pranzato insieme ai relatori delle tavole rotonde della mattinata, conversando amabilmente con giornalisti, imprenditori ed esperti di formazione. L'evento ha previsto anche lo speech del giornalista del Sole 24 Ore Lello Naso, e dopo il buffet siamo stati allietati dal concerto del maestro Salvatore



Lombardi, Flautista, e Direttore Artistico della collana editoriale "FALAUT collection". Un programma davvero intenso in una fresca giornata d'estate al termine della quale abbiamo estratto tra i presenti la partecipazione gratuita ad un Master del programma di Executive Education 2014-2015. La vincitrice è Rita Contini, che ha frequentato il Master in Strategia e Management d'Impresa dell'ISTAO nel 2011-2012 e che sarà di nuovo nelle nostre aule a partire da ottobre per un programma Executive in Tecnologia e Management dell'Innovazione. Brava Rita!

E a pochi giorni dalle tante agognate ferie, non ci siamo ancora fermati e stiamo già programmando i prossimi incontri. Il primo si svolgerà il **10 ottobre a Roma** e in qualità di relatore sarà dei nostri un altro Ex-allievo, Raffaele Brancati, economista, Direttore di MET e Presidente di Donzelli Editore. Un incontro che seguirà il filone economico lanciato dall'Alumni Club per il 2014, ma dove si lascerà ampio spazio al dibattito prima di ritrovarci come sempre a conversare piacevolmente all'ora dell'aperitivo. E allora che aspettate? Appena letto l'articolo iniziate con il tam tam estivo, chiamate a raccolta i vostri contatti, i vostri compagni di corso e non esitate a iscrivervi al prossimo evento romano!

E a tutti i marchigiani che non riusciranno ad esserci a Roma e che non hanno partecipato alla Reunion di giugno non mi resta che dare appuntamento a dicembre nella sede ISTAO per l'ultimo incontro Alumni CLUB del 2014...ancor più numerosi di sempre!

IL PLACEMENT ISTAO FA CENTRO NELLE MEDIE IMPRESE MARCHIGIANE

ISTAO ha realizzato recentemente un'indagine volta a monitorare il Placement dei nostri allievi al termine del proprio stage di fine corso e a comprendere la tipologia di aziende che meglio si prestano ad essere importanti "navi scuola" per i nostri studenti. Ci siamo chiesti quali sono i contesti professionali e aziendali in cui si possano mettere in pratica le competenze e i comportamenti manageriali acquisiti in aula, fare esperienze pratiche formative e costruttive e, non ultimo, in cui i giovani allievi possano crearsi concrete opportunità per un successivo inserimento.

I risultati emergono dall'analisi effettuata sull'esito degli stage di un campione di 160 allievi che hanno frequentato i Master ISTAO per neolaureati tra il 2010 e il 2013.

Il primo dato interessante che emerge è quello sulla tipologia di aziende che costituiscono normalmente lo sbocco dei nostri Master. In particolare, quasi una metà degli allievi, successivamente all'esito dei colloqui di selezione appositamente organizzati, fa il proprio stage di fine corso in **aziende medie**, soprattutto marchigiane, inserendosi in ruoli manageriali di diverso tipo: in ambito marketing e commerciale in primis, ma anche all'interno dell'area finance, risorse umane o produttivo-logistica. Gli stage organizzati in **multinazionali**, sia appartenenti al territorio regionale che relative ad altri contesti geografici, sono circa un 25% e i processi di selezione per poter accedere a tali ambiti sono spesso molto articolati e strutturati e sono volti ad indagare la potenzialità delle risorse umane anche in ottica futura. La re-

stante parte degli allievi, circa un 30%, entrerà a svolgere il tirocinio in **piccole aziende** appartenenti a settori tradizionali o innovativi, dinamiche nell'agire imprenditoriale ma spesso destrutturate in termini organizzativi.

Per quanto riguarda **il tasso di Placement direttamente collegato allo stage di fine corso**, è di circa il 56% la percentuale di allievi che viene confermato nella stessa azienda dove ha svolto il tirocinio. I contratti che vengono proposti inizialmente sono spesso flessibili, in alcuni casi dopo un secondo periodo di stage retribuito. In generale le aziende grandi offrono proposte maggiormente stabili sin da subito al 53% degli allievi che tratterranno dopo lo stage, ma nelle aziende medie marchigiane si registra il tasso più alto di conferma dopo il tirocinio, che giunge al 65% nell'ultimo triennio.





Naturalmente il monitoraggio della situazione a 6 mesi dopo lo stage offre una visione diversa, **almeno l'85% degli allievi risulta collocato, in modo più o meno stabile, percentuale che sfiora il 100% soprattutto per i ruoli legati all'internazionalizzazione.** L'ambito internazionale è, infatti, quello che riscontra oggi un interesse crescente da parte delle imprese che hanno necessità di attingere a figure altamente specializzate per gestire non solo le proprie esportazioni in senso stretto ma tutti i processi di internazionalizzazione, spesso molto complessi e trasversali. Per questo, relativamente alla tipologia di Master, è quello in International Management che dalle rilevazioni effettuate sembra garantire un più alto tasso di placement sia al termine del tirocinio che

entro 6 mesi dalla fine dello stesso. Considerando solo l'ultimo triennio, tra le aziende grandi che hanno confermato con un contratto il maggior numero di allievi ISTAO al termine di uno dei nostri Master ce ne sono diverse locali, come Ariston, Indesit, Angelini, Tod's, Arena. Ma anche molte sul territorio nazionale, per citarne alcune il gruppo Max Mara, la Magneti Marelli, il Gruppo Vitec e la Black & Decker.

Le aziende medie che d'altra parte costituiscono da sempre l'ossatura del sistema industriale marchigiano e nazionale, sembrano offrire le maggiori opportunità in termini assoluti, sia dal punto di vista del fabbisogno di risorse espresso, sia dal punto di vista della disponibilità a confermare i giovani al termine dei tirocini.

THE TIME IS NOW

Creative
Arts Contest
2014

“Noi crediamo
profondamente
alla virtù
rivoluzionaria
della cultura
che dà all'uomo
il suo vero
potere e la
sua vera
espressione”

A. Olivetti

IL CONTEST

Il concorso, organizzato dall'ISTAO, Istituto Adriano Olivetti di Ancona, è **destinato ai giovani tra i 16 e i 35 anni** e vuole raccogliere rappresentazioni e testimonianze, in qualsiasi forma artistica che raccontino la vitalità, la forza, i desideri, le ambizioni e le spinte interiori che caratterizzano le nuove generazioni e che possono costituire dei reali agenti di cambiamento e di sviluppo.

Il contest, attraverso l'opera di diffusione delle testimonianze raccolte, è finalizzato a dare visibilità alle istanze di innovazione che giungono dalle nuove generazioni.

PERCHÈ “THE TIME IS NOW”

Adriano Olivetti, analizzando il momento storico che l'Italia si trova a vivere a metà degli anni 50, scrive che “il rinnovamento può dirsi in cammino per i vari segni che le forze dei giovani ci indicano riempiendoci di speranza” (A. Olivetti, *Il cammino della comunità*). Anche i nostri giorni coincidono con un momento di cambiamento cruciale e oggi più che mai è necessario che le energie dei giovani intervengano nel processo di sviluppo della società e dell'economia italiana, offrendo un contributo decisivo in termini di rinnovamento.

L'Istituto Adriano Olivetti ha scelto di raccogliere le testimonianze in forma di elaborati artistici per ribadire il valore della cultura e delle sue manifestazioni individuali, anche in un ambito come quello socio-economico, secondo l'idea per cui la cultura ha una “virtù rivoluzionaria che dà all'uomo il suo vero potere e la sua vera espressione” (A. Olivetti, *Il cammino della Comunità*).

CATEGORIE IN CONCORSO

Scrittura • Musica • Video • Fotografia • Arti plastiche e visive

TIMING

20 luglio - 15 novembre 2014 - Raccolta delle opere

15-30 novembre 2014 - Selezione delle opere da parte della Giuria

1-19 dicembre 2014 - Esposizione delle opere selezionate presso la sede dell'ISTAO, Villa Favorita di Ancona (via O. Zuccarini, 15)

19 dicembre 2014 - Cerimonia di chiusura

MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE

La partecipazione al Contest è completamente gratuita.

Le opere possono essere presentate da singoli o da gruppi (formati da massimo 4 persone) attraverso le modalità di iscrizione indicate nella pagina www.istao.it/the-time-is-now/. Ciascun partecipante/gruppo può presentare fino a un massimo di 3 elaborati.

DIFFUSIONE E PREMI

Tutte le opere selezionate verranno esposte presso la sede dell'ISTAO e diffuse tramite i canali di comunicazione tv, web e a mezzo stampa. La Giuria assegnerà, per ogni categoria e a suo insindacabile giudizio, particolari riconoscimenti alle opere più meritevoli. Le modalità di diffusione delle opere selezionate, i premi ed il regolamento verranno pubblicati nella pagina web www.istao.it/the-time-is-now/



ISTAO Villa Favorita - via Zuccarini 15 - 60131 Ancona
tel. 071 2137011 fax 071 2901017 fax 071 2900953 - informa@istao.it
www.istao.it