



# L'ossimoro dell'ISTAO "Innovazione Conservativa"

## PRIMO PIANO

**4.** LA MOSTRA SU ADRIANO OLIVETTI: "IN ME NON C'E' CHE FUTURO" UN PONTE TRA IERI E OGGI

## MASTERS AT A GLANCE

**6.** LA STRATEGIA S'IMPARA IN AZIENDA

**8.** TUTOR AIUTO!

**9.** UN PICCOLO OCCHIO SU UN GRANDE MONDO

**10.** TEAM BUILDING: IERI, OGGI E DOMANI

## NEWMEDIA

**11.** ISTAO 2.0

## CONVENTION & MEETING

**12.** QUANDO SI METTE AL CENTRO L'IMPREDITORIA, QUELLA PIÙ GIOVANE, TUTTA

## EVENTI

**14.** CULTURA ESPERENZIALE: ALL'ISTAO SI ACCENDE IL DIBATTITO INNOVATIVO

## NEWS

**15.** PAROLE PREZIOSE: LA BIBLIOTECA DI GIORGIO FUA

## SPECIAL PROJECT

**17.** ALL'ISTAO IL GOVERNO DEL TERRITORIO PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

## FOCUS ON

**18.** REATI, DELEGHE, RESPONSABILITÀ ED ETICA: PER SALVARE UN'IMPRESA CI VUOLE IL GOVERNO?

## C'ERAVAMO ANCHE NOI

**20.** ISTAO ON THE ROAD...

## CLUB ALUMNI

**22.** CLUB ALUMNI: MOLTIPLICATORE DI VALORE

## PLACEMENT

**24.** L'IMPRESA CI ATTENDE!

Pubblicazione a cura  
dell'Istituto Adriano Olivetti

**Anno 2012 n° 1**

Direttore responsabile

**Giuliano Calza**

Comitato di Redazione

**Giuliano Calza**

**Catia Baldinelli**

**Sara Paoletti**

Progetto grafico

**Studio Conti**

Impaginazione

**Massimiliano Duca**

**A** cavallo fra due anni accademici a poco più di un anno dalla nuova presidenza Merloni ed a un anno dal mio insediamento quale Direttore Generale dell'Istituto è finalmente possibile tirare il primo bilancio delle attività svolte in ISTAO.

La cosa che a mio giudizio meglio definisce quanto è accaduto in questo anno di grosso e sacrificante impegno, ma anche di risultati eccellenti, può essere espresso al meglio mediante l'uso di un ossimoro.

Il 2012 in ISTAO è stata una costante, ricercata ed esaltante "innovazione conservativa" eccoci all'ossimoro. **"Innovazione"** perché abbiamo portato avanti e continuiamo a farlo, grandi e piccoli cambiamenti, in particolare

abbiamo cambiato struttura organizzativa

abbiamo cambiato modello statutario

abbiamo cambiato ruoli e responsabilità

abbiamo cambiato il 50% della nostra faculty

abbiamo innovato i programmi didattici

abbiamo innovato i programmi speciali

abbiamo innovato l'impatto seminariale ed il livello degli eventi

Questo ci ha dato un'ottima visibilità ed una prestigiosa reputazione all'esterno.

Ultima delle innovazioni, per altro, è proprio la newsletter che state leggendo in continuità però con le altre tradizionali newsletter tecniche.

D'altro canto avendo la scuola una forte tradizione, una storia importante, delle persone di grande spessore, non potevamo che **"conservare"** i valori preziosi che ci vengono dagli insegnamenti dei nostri maestri Fuà ed Olivetti.

La grande competenza, professionalità e disponibilità di tutte le persone che fanno l'ISTAO.

Il radicamento alle aziende nostre partners nella crescita, la collaborazione con l'Università e il posizionamento sul territorio.

In conclusione questa **"innovazione conservativa"** sta portando la scuola, devo dire senza falsa modestia, con velocità e competenza verso il raggiungimento di quegli obiettivi definiti e presentati dal nostro Presidente Andrea Merloni un anno fa:

1) eccellenza

2) innovazione

3) internazionalità

Concludo e non posso fare diversamente, con i miei ringraziamenti personali profondamente sentiti e doverosi verso le persone che mi stanno aiutando in questo percorso, il Presidente che mi ha dato fiducia offrendomi la direzione dell'ISTAO e tutti quelli che ci sono stati e che ci saranno a vario titolo vicini in questo ormai tracciato percorso di "innovazione conservativa".

Buone feste,  
Giuliano Calza

## LA MOSTRA SU ADRIANO OLIVETTI: "IN ME NON C'E' CHE FUTURO" UN PONTE TRA IERI E OGGI

Il 30 Novembre si è inaugurata in ISTAO la mostra "In me non c'è che futuro" dedicata ad Adriano Olivetti, una figura di imprenditore e... molto altro, che è particolarmente cara a questo Istituto di formazione. *Appassionato* di innovazione, *fiducioso* e *credente* nell'internazionalizzazione, *propulsore* e *animatore* di un particolare modello di comunità sociale, Adriano ha sintetizzato nella sua vita e nel suo pensiero **tre direttrici** di sviluppo sistematicamente collegate al punto da identificare una "terza via" di crescita e di progresso. E' ancora attuale? Cosa ci insegna oggi?

Le trasformazioni in atto e alcune drammatiche conseguenze, sotto gli occhi di tutti, facilitano paradossalmente la decodifica di un messaggio che arriva dal passato: non esiste azione od organizzazione che possa dispiegarsi e sostenibilmente legittimarsi nel mondo economico senza porre come fine o, al centro di essa, l'Uomo, inteso nella sua interezza, cioè come persona.

Adriano, che eredita dal padre Camillo una straordinaria curiosità per il nuovo e per l'internazionalizzazione, ha rivoluzionato significati e azioni dell'agire economico quali: il senso del produrre e la sua finalità sociale, il motivo di appartenenza a una organizzazione, la risonanza tra attori, stakeholders diremmo oggi, di un territorio, la visione globale del mercato. Come altri "grandi" prima di lui anche Adriano è stato stigmatizzato come enigmatico utopista dai *media* del suo tempo, ma raccontato oggi, come abbiamo cercato di fare in questa esposizione a Villa Favorita, Adriano appare moderno e vicino alle generazioni più giovani per la capacità di "connettere" idee, discipline, aree tematiche e geografiche, finalità, e soprattutto persone. Il concetto di connessione riecheggia nella mostra quale idea che, dalla mente di Adriano, attento e curioso scopritore dell'animo e della motivazione umana, si allarga fino a divenire legame tra spazi e diversità e quindi forma e prodotto.

Così la storia, la filosofia, l'arte, la cul-



tura, la politica, l'architettura, ... tutto si collega e si ricombina in un disegno universale che è molto più concreto di quanto appaia, proprio perché "fissato" e incastonato negli spazi industriali, negli oggetti prodotti dall'Olivetti e contrassegnati da un design e un senso estetico sorprendenti, nei piani regolatori di città e province, tuttora esistenti, centrati sul benessere e sulla sostenibilità sociale.

Connessione è la parola magica che ci riporta quest'uomo dal passato ad oggi.

Connessione è un concetto moderno e familiare ai ragazzi di oggi.

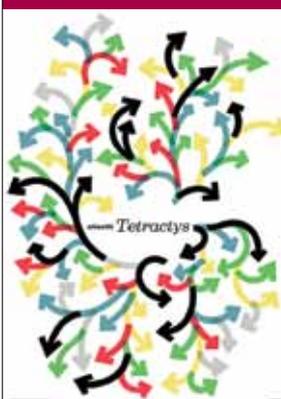
Connessione è funzione strategica e altissima tecnologia che ritroviamo nel punto di arrivo del percorso ricostruito a Villa Favorita dove i tablet di ultima generazione della Olivetti testimoniano la forza di una intuizione concepita allora e materializzata oggi. Per tutti questi motivi riproporre Adriano Olivetti a chi non l'ha conosciuto è un dovere morale ancor prima che storico.



# In me non c'è che futuro



**IL MODELLO OLIVETTI** innovazione, internazionalizzazione e comunità



dal **30 novembre** 2012  
al **16 febbraio** 2013

orari apertura mostra giovedì e venerdì  
ore 9.00/13.00 - 14.00/18.00

ISTAO - Villa Favorita  
via Zuccharini, 15 Ancona  
tel. 071 2137011  
[www.istao.it](http://www.istao.it)

Sponsor tecnici:



# LA STRATEGIA S'IMPARA IN AZIENDA



## SMI: MASTER IN STRATEGIA E MANAGEMENT D'IMPRESA

Il Master ISTAO in Strategia e Management d'Impresa, giunto alla sua 46esima edizione, si è avviato il 5 novembre scorso. Si tratta di un master in general management rivolto a neolaureati della durata di 10 mesi, ivi compresa la fase di stage in azienda, che terminerà a settembre 2013.

**Le selezioni** – Alle prove di selezione hanno partecipato ragazzi provenienti da varie regioni italiane (Marche, Abruzzo, Puglia, Campania, Emilia Romagna). I test prevedevano prove scritte di cultura generale, d'inglese e di

economia aziendale, una prova di gruppo in forma di assessment e due colloqui con commissioni composte da HR specialist di aziende e dai responsabili ISTAO della didattica. I più meritevoli tra i candidati sono stati ammessi alla partecipazione del corso, alcuni

di loro con il sostegno di borse di studio offerte dai partner dell'ISTAO.

**La classe** - L'aula di futuri manager ed imprenditori italiani è composta da 20 ragazzi tra i 22 e i 30 anni. Punto di forza e di ricchezza delle aule ISTAO è l'eterogeneità: possono infatti incontrarsi e confrontarsi giovani laureati in diversi ambiti e con diversi background culturali.



**La prima "lezione"** - Quest'anno ad inaugurare il Master è stato l'ingegner Marco Milani, a.d. di Indesit Company, che ha tenuto una *open lecture* dal titolo "Come competere in una situazione di crisi economica e finanziaria, e come uscirne". Milani ha presentato un quadro completo dell'industria mondiale dell'elettrodomestico, soffermandosi sulle strategie di internazionalizzazione di Indesit e dei suoi competitor; sul presidio dei mercati chiave e sulle innovazioni di prodotto. Per gli allievi ISTAO è stata la prima stimolante occasione di incontro con un importante professionista del mondo delle imprese.

**Dal sapere...al saper fare** – Uno dei punti di forza dell'ISTAO è proprio l'approccio pratico e non accademico alla formazione verso l'impresa: anche l'insegnamento in aula è composto principalmente da esercitazioni su problematiche reali, analisi di case-studies e presentazione dei risultati. Durante tutto l'anno gli allievi del Master avranno l'occasione di cimentarsi su tematiche di business che risultano di effettivo interesse per le aziende con cui entreranno in contatto. Vi saranno opportunità di lavoro diretto in impresa tramite due *project-work* che impegneranno i ragazzi nei

mesi di febbraio e di aprile. Una formazione fortemente applicata e innovativa, che aiuta gli allievi ad ampliare le proprie conoscenze, ma anche ad entrare più facilmente nel mondo del lavoro: l'ISTAO vanta un'altissima percentuale di placement entro i sei mesi dalla fine dei suoi Master.

**Workshop aziendali** - Nel primo mese di attività l'ISTAO ha organizzato due workshop aziendali, nei quali gli allievi del Master hanno potuto osservare da vicino la realtà produttiva di due importanti imprese del territorio: la **TVS** di Fermignano (Pu), produttrice di articoli da cottura ed in particolare padelle da cucina antiaderenti, e l'**Angelini ACRAF** di Ancona, azienda farmaceutica di rilievo internazionale.

L'approfondita visita dei reparti produttivi di TVS, con le spiegazioni fornite dagli ingegneri responsabili della produzione, hanno rappresentato per molti ragazzi il primo incontro con la fabbrica vera e propria. Ad esso è seguito un lungo scambio di opinioni con i vertici aziendali, in particolare con l'a.d. Giuseppe Bertozzini che ha illustrato il successo internazionale del modello TVS e le nuove sfide che l'azienda sta affrontando: la valorizzazione del suo brand e l'intensificazione della sua già rilevante presenza internazionale.

In Angelini ACRAF gli allievi, oltre a visitare i laboratori di produzione dei farmaci, hanno potuto ascoltare la ricostruzione di un caso di marketing di notevole successo, il caso Moment. Il responsabile del marketing, dott. Andrea Zanetti, ha ripercorso con loro le tappe di sviluppo di un prodotto nato nel 1985 che ancora oggi occupa una fetta di assoluto rilievo nell'ambito dei farmaci OTC (Over The Counter, cioè senza ricetta). Gli allievi ISTAO hanno ascoltato anche le testimonianze dirette del direttore di stabilimento, ing. Tito Picotti, e della responsabile sviluppo divisione industriale, dott.ssa Anna Lecce.



# TUTOR AIUTO!

**M**e lo sono sentito ripetere diverse volte da quando è cominciato il Master in "Management delle Risorse Umane". Una richiesta di aiuto, chiarimento, supporto da parte degli allievi che hanno intrapreso

il percorso di master qui all'ISTAO: "non riesco a prendere appunti", "non ho le basi", "non c'è un manuale dove posso studiare?"; domande comprensibili, naturali, che io stesso facevo al mio tutor quando frequentai l'ISTAO, ma qui, e anche io lo capii dopo un po', non si pratica didattica in maniera "classica", non siamo in un'aula universitaria dove spesso il docente è più concentrato su sé stesso che non sugli allievi, dove spesso la comunicazione è pura informazione "one way" e dove la formazione si concentra di più su cosa si insegna e non su cosa

15 ottobre 2012.

Al via la seconda edizione del Master in "Management delle Risorse Umane". 18 allievi che nel corso dei mesi si cimenteranno su diverse aree didattiche: Business Strategy, Hr Management, Change Management, People Development, People Strategy, Project Work e Stage.

si impara. Certo è che all'Università si aveva più tempo, un tempo dilatato e diluito, dove la metabolizzazione degli argomenti avveniva in maniera progressiva, piano piano... "Ragazzi, ora non avete più tutto quel tempo", la mia risposta, "il tempo è una risorsa scarsa": ora, dopo circa un mese e mezzo, gli allievi cominciano a capirlo e ad apprezzarlo. L'ISTAO è un momento di passaggio, un ponte che va dall'Università all'impresa e che quindi tenta di scardinare alcuni schemi mentali consolidati per preparare gli allievi ad un approccio diverso, che sia poi utile nel momento in cui entreranno in azienda, dove dovranno fare delle scelte, prendere decisioni senza avere tutte le informazioni che vorrebbero e che spesso per averle dovranno essere proattivi e cercarle da sé.



Quando si ascolta in aula Giorgio Di Tullio (l'occasione è la lezione tenuta al corso per Executive "Tecnologia e Management dell'Innovazione") si ha l'impressione di essere un "piccolo occhio" che da una posizione privilegiata assiste ad una docenza intensa e coinvolgente. L'argomento trattato "Identità ed Innovazione: Talk Design, parlare al futuro, arts, tools and philosophy", affronta il tema della comunicazione e dell'innovazione connessa all'identità. La comunicazione è intesa come capacità di mettere in comune segni e testimonianze che permettono alla persona di costruire la propria identità. In particolare, la conoscenza è un elemento fondamentale nella ricerca della nostra identità, la costruzione della conoscenza permette di progettare il nostro futuro.

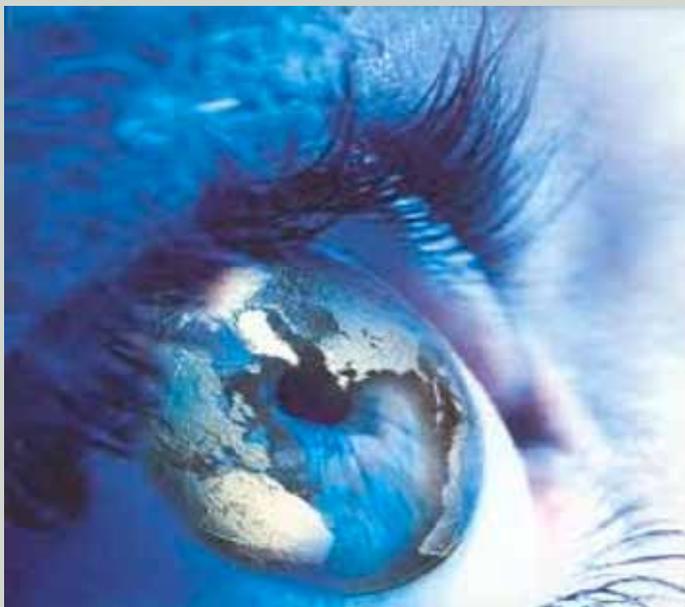
Questo concetto, trasposto all'interno di contesti aziendali, permette di concepire un'impresa non solo e soltanto come somma di *business*, *profitto* e *investimento*, ma soprattutto come luogo in cui questi elementi possano essere il mezzo attraverso cui progettare idee che generino valore.

Come realizzare tutto questo?

L'imprenditore "visionario" può costruire quello che il docente chiama "un'impresa connettiva", fatta di relazioni e reti connesse, dove la condivisione di idee conduce alla realizzazione di un progetto comune, privilegiando l'innovazione; innovazione in-

tesa come pensiero, ma anche come mezzo per condurre al cambiamento, attraverso l'ausilio di tutto quello che il mondo tecnologico ci offre.

Il docente è riuscito a raccontare, attraverso leggende e i miti storici e filosofici, una realtà fatta di comunicazione multimediale, che fondamentalemente ci pone dinanzi ad una ricerca personale per scoprire quale posizione, ruolo, obiettivo ognuno di



noi ha nel mondo. D'altronde la parola Design, secondo un'altra derivazione, vuol dire "*destino*", quindi il destino che ognuno di noi sceglie di progettare per se stesso.

Si partecipa dunque a un modello di "guida formativa", che conduce l'aula al confronto reciproco, alla possibilità di porsi di fronte alle proprie realtà lavorative (e quindi di vita), al punto da trovare il coraggio di esprimerne i limiti e scoprirne i margini di miglioramento.

Questo è il tipo di didattica che contraddistingue la filosofia dell'ISTAO dalle altre scuole di management, l'attenzione verso l'essere umano e l'approccio esperienziale.

# UN PICCOLO OCCHIO SU UN GRANDE MONDO

# TEAM BUILDING: IERI, OGGI E DOMANI

**S**acco a pelo, materassino, tuta in pile per la notte, torcia e guanti da lavoro. Appena letto il materiale necessario per il modulo di Team building, durante la mia prima settimana di Master, il mio stato d'animo era un misto di eccitazione e preoccupazione. Di lì a poco mi sarei trovata a condividere la tenda con persone che non avevo mai visto in vita mia, e che sarebbero state le mie compagne d'avventura per un intero anno di Master.

Armata di tuta da ginnastica e zaino da campeggio quella mattina di una giornata di novembre 2011, appena arrivata in aula non sapevo cosa aspettarmi, di certo non immaginavo che sarebbero state due tra le giornate più divertenti, faticose e formative di tutto il corso.

Ad attenderci e pronti a farci lavorare insieme c'era lo staff del team Esperio (società di formazione e consulenza che opera nell'area delle Risorse Umane), un gruppo di giovani formatori pronti a farci mettere in gioco.

Ricordo chiaramente i momenti di attività outdoor, le attività di gioco simulavano situazioni reali, dovevamo, ad esempio, passare attraverso una rete senza toccarne le estremità, o passarci una pallina senza mai farla cadere a terra, e in ogni momento la concentrazione era massima, tutti collaboravamo per raggiungere l'obiettivo, e non importava se del tuo vicino sapevi a malapena il nome, eri pronto a sorreggerlo, aiutarlo, incitarlo.

Con un budget che ci era stato fornito dovevamo comprare tutto il necessario per le due giornate, dal cibo al materiale per costruirci un rifugio o per piantare le tende, per tagliare la legna e per il fuoco. Mettere d'accordo trenta persone, ognuna con le sue esigenze non è affatto semplice, ma

ci siamo riusciti, abbiamo fatto spesa, comprato tutto il necessario per passare la notte, montato le tende e cenato davanti al fuoco. Quello è stato il momento in cui ci siamo conosciuti davvero, attorno al fuoco, parlando di noi, delle nostre esperienze pregresse e delle nostre aspettative per il futuro.

Tornata a casa, la sera del secondo giorno, sapevo di aver conosciuto 29 nuove persone, sapevo già che non con tutti sarei andata d'amore e d'accordo ma anche che ognuna di quelle persone poteva arricchirmi, che avrei imparato tanto da loro e con loro. E così è stato.

Studiando e frequentando lezioni quell'anno è passato, e io mi sono ritrovata "dall'altra parte". Da studentessa a Tutor dello stesso Master frequentato appena un anno prima.

Anche quest'anno per far conoscere i ragazzi è stato programmato il modulo di Team Building e Team working, sempre con lo staff Esperio.

I protagonisti però, erano i nuovi 20 ragazzi del corso. In loro ho rivisto noi, il mio gruppo, le stesse facce preoccupate e curiose, le stesse paure, le stesse aspettative. Ho capito che la formazione pratica in certe situazioni vale più di mille libri, e che non c'è metodo migliore che lanciare i ragazzi in due giornate di costante attività, per farli conoscere e dare loro prova pratica che d'ora in avanti faranno parte di un gruppo. Avrei voluto dirgli di mettere tutti loro stessi in quelle giornate, poiché proprio quelle persone, di lì a poco, sarebbero diventate parte integrante della loro vita, quasi una famiglia. Perché è questa la magia dell'ISTAO, dai docenti si può imparare moltissimo, ma lo stesso si può fare con il proprio vicino di banco.

**T**itolo banale per un'attività intensa e impegnativa ma anche straordinariamente interessante!

Nell'ultimo anno, che coincide anche con la nuova presidenza e l'introduzione della figura del Direttore Generale, l'ISTAO ha rinnovato le modalità di comunicazione, ringiovanendo il proprio look.

Scelta strategica ma anche necessaria considerato che il nostro target di riferimento è rappresentato prevalentemente dal giovane neolaureato, appartenente alla categoria "nativo-digitale".

Abbiamo quindi deciso di aprire le porte agli strumenti dei Social Media (Linked-in, Facebook, Twitter, Youtube) investendo così sulle conversazioni e relazioni che avvengono online tra le persone.

I vantaggi che ci hanno offerto questi strumenti sono innegabili perché essendo molto popolari, ci consentono di raggiungere le persone rapidamente e ci fanno entrare in gioco in prima persona, per diffondere nostre informazioni in modo virale e a costi estremamente contenuti, ci hanno anche permesso di valorizzare il nostro brand e veicolare le iniziative formative e seminariali "just-in-time".

Del resto tutte le statistiche ufficiali riportano lo stesso dato: i giovani di oggi (e non solo) passano più tempo sui social media che davanti alla TV o con un giornale in mano...

Certo la presenza sul Network richiede un impegno costante che ha cambiato radicalmente la nostra concezione sulla comunicazione: *fare e postare, foto-*

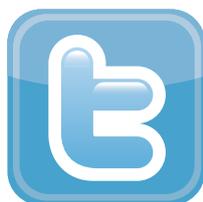
*grafare e pubblicare, creare un ashtag e twittare, sono ormai linguaggi entrati nel nostro gergo quotidiano e che occupano tutte le risorse a cogliere i singoli momenti della vita all'ISTAO per riuscire a trasferire agli altri la vitalità e la creatività della nostra Business School.*

L'unico rischio, se così si può chiamare della comunicazione sui

Media è che comunicare con un linguaggio *Social* alla fine ti abitua ad essere sintetico ed emozionale per far arrivare subito l'informazione ed essere attrattivo con un click!

In un anno siamo cresciuti molto, abbiamo abbondantemente superato quota 1.000 amici di Facebook, stiamo raggiungendo la soglia dei 450 follower di Twitter; il gruppo ISTAO di LinkedIn ha superato i 400 membri.

E per dirla con un tweet: #OggiInIstao ISTAO sempre più Social, ISTAO sempre più vicino a te!



# ISTAO 2.0



# QUANDO SI METTE AL CENTRO L'IMPRENDITORIA, QUELLA PIÙ GIOVANE, TUTTA

Il 9 novembre scorso, forse per la prima volta, tutta la giovane imprenditoria delle Marche si è incontrata all'ISTAO. Giovane in quanto erano ammessi solo gli under 40, tutta in quanto si sono ritrovati sia gli imprenditori industriali che quelli agricoli, sia i fondatori di startup innovative che di cooperative sociali e non solo, senza dimenticare gli artigiani ed i proprietari di attività commerciali. Ad aiutarci la cooperativa anconetana, rigorosamente under 40, PuntoDock.

Ma come ci siamo riusciti? In verità, lo spunto iniziale è stato molto semplice e diretto: raccontare agli uni che ci sarebbero stati anche gli altri e che

si sarebbero potuti conoscere, finalmente. Non solo, avrebbero avuto anche l'opportunità di confrontarsi su tematiche a loro comuni, sette per la precisione: marketing, finanziamenti europei, reti d'impresa, strategie d'avviamento, accesso al credito, posizionamento strategico ed innovazione sociale. Anche qui la formula sarebbe stata nuova, dimenticandosi di stare seduti ad ascoltare passivamente l'esperto di turno. Infatti, prima di tutto, i partecipanti sarebbero stati suddivisi in piccoli gruppi ed assegnati ad un facilitatore. Poi, partendo dal primo tema, ciascun gruppo avrebbe avuto il compito iniziale di farne emergere problematiche e criticità; al facilitato-





re il compito di registrarle e metterle agli atti. Quindi, ci sarebbe stata la fase di ascolto dell'esperto di quel tema, il cui compito non sarebbe stato però di proporre facili ricette all'intera platea, ma di offrire stimoli e spunti di discussione. Infine, la palla sarebbe ritornata in mano ai gruppi di lavoro che, con analoghe modalità, avrebbero questa volta proposto soluzioni, quelle utili a loro stessi. I tempi sarebbero stati molto serrati. Infatti, tutto questo si sarebbe dovuto ripetere sette volte nell'arco della sola mattinata. Per certo, non ci si sarebbe annoiati. Avremmo però premiato tutti i partecipanti con un meritato pranzo in piedi. Quale migliore occasione per mescolarsi, fare *networking* e scambiarsi biglietti da visita? Ma non sarebbe potuta finire così. Nel pomeriggio, sarebbe toccato ai giovani imprenditori salire sul palco. Quattro di loro, scelti da loro, avrebbero raccontato e condiviso con tutti gli altri le proprie storie di successo. Avremmo poi concluso ritornando a lavorare in gruppo con una breve attività che ci avrebbe proiettato in avanti, delineare una vi-

sione condivisa sul futuro dell'impresa marchigiana e del suo principale artefice, l'imprenditore.

Bene, queste erano le premesse. Ma poi? Come è andata? Sicuramente, non siamo riusciti a far accadere tutto quello che ci eravamo prefissati, capita spesso quando si mettono al centro le persone e non i processi. D'altra parte, non sta all'ISTAO valutare il suo operato. Allora, ci vogliamo far aiutare da un commento a caldo che uno dei partecipanti ha lasciato sulla propria pagina di Facebook, di ritorno dall'evento: *"Che giornata meravigliosa immersa nel mondo dell'imprenditoria giovanile...ricca di stimoli, di opportunità e di obiettivi raggiungibili. Avere fiducia in se stessi e nei propri mezzi, credere che ciò che non va come vorremmo si può cambiare e che lo si può fare tutti insieme... agricoltori, artigiani ed industriali. Dobbiamo ripartire dalle nostre capacità, dalla nostra voglia di essere utili per il nostro Paese e dalla fiducia che abbiamo gli uni degli altri. Giovani, propositivi e concreti. Grazie a tutti."* Arrivederci alla prossima edizione!

# CULTURA ESPERENZIALE: ALL'ISTAO SI ACCENDE IL DIBATTITO INNOVATIVO

**N**el mese di novembre sono numerose le iniziative che l'ISTAO ha organizzato nella propria sede o in partner con altri Enti nell'ottica di contribuire alla diffusione di cultura manageriale sul territorio marchigiano e nei confronti dei propri stake-holders: allievi, partner, o semplicemente simpatizzanti.

Il primo degli incontri di novembre aperto all'esterno è stato organizzato in partnership con l'Università degli studi di Urbino Carlo Bò, ed ha avuto come tema centrale "**L'Economia delle Esperienze**" trattato da Albert Boswijk, Fondatore e Direttore dello European Centre for the Experience and Transformation Economy dell'Università di Amsterdam. L'intervento è stato focalizzato

a mettere in risalto le opportunità che le imprese devono saper cogliere oggi per incrementare il valore della relazione con il cliente, sempre più alla ricerca non solo di prodotti ma di esperienze (quindi di emozioni e stimoli sensoriali). Boswijk ha quindi spiegato con esempi pratici come l'"economia delle esperienze" si basi sulla creazione e proposta di prodotti e servizi che evocino delle sensazioni, dei ricordi, delle esperienze appunto, e che calino il cliente in un'atmosfera evocativa e fortemente coinvolgente.

Tra gli esempi citati: le librerie multipiano con annessi cinema-food-biblioteca; i ristoranti che offrono solo prodotti coltivati direttamente sul posto, cioè nell'appezzamento di terra in cui sono collocati; il "Sensation White", festival nato in



Olanda e diffusosi in tutto il mondo che evoca atmosfere e sensazioni di purezza attraverso l'uso intenso del colore bianco, e molti altri ancora. Hanno partecipato all'evento non solo gli allievi del Master in Strategia e Management d'Impresa e quelli della Facoltà di Economia di Urbino ma anche numerosi esponenti dell'imprenditorialità della provincia di Pesaro e Urbino

E' stata poi la volta del 2° appuntamento del ciclo "**Donne al Timone**", incontri che vogliono mettere in primo piano gli esempi di successo in cui la responsabilità d'impresa tutta al femminile ha rappresentato la chiave vincente. Il seminario "**Che genere di comando?**", organizzato in collaborazione con AIDDA Marche, è stato un'occasione di riflessione sul tema della parità di accesso agli organi di controllo e di governo delle società quotate e pubbliche che la legge Golfo - Mosca ha sinteticamente riproposto all'attenzione con l'inserimento di una quota da riservare al genere meno rappresentato. Su questo tema si stanno attivando piani di intervento a livello regionale, come illustrato dalla Consigliere di Parità per la Regione Marche, Paola Petrucci e a livello associativo nazionale, come riportato dalla Presidente di AIDDA Marche, Lucia Capodagli. Tra le protagoniste della tavola rotonda non poteva mancare anche una donna imprenditrice, Armanda Bandoni, Presidente del Gruppo Eusebi Impianti.

Per chiudere il cerchio con gli appuntamenti di novembre a cui si è dato ampio accesso ad Alumni e partner, l'ISTAO ha infine posto l'accento sulla "**Leadership in chiave**

**energetica**", attraverso un seminario innovativo promosso da Massimo Borgatti, partner fondatore di Esperio. Gli ospiti, molti dei quali operanti nell'ambito della funzione Risorse Umane, hanno avuto così l'occasione di riflettere sui modelli organizzativi aziendali in una chiave del tutto nuova in cui l'essenza di ogni individuo, e non la sua "sola competenza", viene percepita come centrale per il successo delle imprese, rappresentandone un propulsore in termini di energia e vitalità. Ma si è parlato anche di sostenibilità delle organizzazioni, non solo come "sistemi energetici complessi", che si autoalimentano in chiave positiva, ma anche per l'opportunità e il dovere che esse hanno di restituire energia positiva verso il sistema globale in cui operano, contribuendo a generare un circolo virtuoso di cui beneficiano tutti. Catalizzando l'attenzione della platea per oltre due ore, l'ISTAO ha omaggiato i partecipanti del volume "Sciamanager", scritto da Massimo Borgatti, che approfondisce queste tematiche innovative.

Il mese di dicembre sarà anch'esso ricco di iniziative ed eventi. Si partirà con l'appuntamento in Indesit Company "**Conosci l'impresa dal vivo**" dedicato ai giovani iscritti alle Università Marchigiane, per chiudere sabato 15 dicembre con un intervento di **Federico Fubini**, giornalista del Corriere della Sera, che focalizzerà l'attenzione sulle "**Prospettive economiche dell'Italia nel quadro Europeo**"... e allora cosa aspettate? Chi ancora non si è prenotato per partecipare a questo sabato culturale è ancora in tempo per farlo!!

# PAROLE PREZIOSE: LA BIBLIOTECA DI GIORGIO FUÀ

**G**randi lavori all'ISTAO! Dall'estate 2012 è iniziato il riordino del "Centro Documentazione" ed un primo censimento sul fondo storico di libri e riviste donato all'Istituto dal fondatore, il professor Giorgio Fuà. Aperta nel 1974, la biblioteca dell'Istituto è ora oggetto di importanti cambiamenti, che mirano a valorizzare il patrimonio librario esistente per renderlo accessibile ad utenti interni ed esterni. Nell'era di Internet, e' tempo di cambiare la tradizionale fruizione. Lo scopo di questi interventi è proprio quello di entrare nel Polo provinciale OPAC (Online Public Acces Catalogue), il catalogo elettronico unificato che riunisce le biblioteche del territorio di Ancona.

ternazionali e dai numerosi dattiloscritti, spesso di carattere confidenziale e riservato, editi dalla Società delle Nazioni, Nazioni Unite, Comunità Europea e Fao.

Questo materiale è connesso ad importanti momenti della vita del Professor Fuà, e per questo motivo alcune pubblicazioni sono state selezionate per essere esposte nel nuovo ufficio di rappresentanza del Presidente Andrea Merloni. Questi libri e riviste rappresentano un simbolico rimando ad alcune tappe nella carriera dell'economista: gli studi universitari a Pisa e a Losanna al tempo delle "Leggi sulla Razza", la collaborazione con le commissioni parlamentari del dopoguerra, la cooperazione internazionale attra-



I materiali finora indagati riguardano la storia economica e politica dell'Italia, in anni cruciali come quelli del dopoguerra e del boom economico. Altre importanti pubblicazioni mostrano l'evoluzione di grandi strutture aziendali pubbliche e private, in particolare di ambito bancario e finanziario, ma anche di pubblica utilità, come Eni, Enel, Iri. Il nucleo certamente più prezioso, e ancora in fase di "scoperta", è però rappresentato dalle pubblicazioni in-

verso le Nazioni Unite.

Tra le riviste che compongono il Fondo Fuà, alcune saranno esposte nella mostra "In me non c'è che futuro", dedicata ad Adriano Olivetti. Si tratta di alcuni numeri di "Tecnica ed Organizzazione", "Civiltà delle Macchine" e "Comunità", testimonianze fondamentali dell'attività imprenditoriale dell'epoca, impegnata per il progresso industriale, sociale e culturale del paese.



**E**fficienza energetica e ambiente; normativa e procedure amministrative; sostenibilità economica e tutela del patrimonio culturale. Sono queste le componenti del corso in “Riqualificazione Urbana Sostenibile” che ISTAO ha organizzato con il patrocinio della Regione Marche e in collaborazione con la sezione regionale dell’INU-Istituto Nazionale di Urbanistica.

Il corso si pone in continuità con la sempre viva attenzione che ISTAO ha posto ai temi del corretto e compatibile governo del territorio, elemento strettamente connesso allo sviluppo dei sistemi economici e al benessere delle popolazioni. Probabilmente assorbita anche dalla collaborazione con Adriano Olivetti (che dell’INU è stato il primo presidente), l’attenzione ai temi di una corretta e coerente politica del territorio è stata sempre posta da Giorgio Fuà tra le variabili determinanti dei processi di sviluppo economico; se ne trova documentazione nei suoi lavori principali, da “Industrializzazione senza fratture” (1983) in cui si descrive il modello di sviluppo delle regioni del nord-est-centro (noto come “modello NEC”), fino a “Orientamenti per la politica del territorio” (1991) scaturito dagli studi elaborati all’interno di un grande “progetto finalizzato CNR”.

L’ISTAO ha mantenuto vivo nel tempo questo filone di interesse promuovendo studi, seminari pubblici e percorsi di formazione. Tra il 2004 e il 2006 un Master è stato dedicato ai temi della Trasformazione Urbana e oggi, grazie alla sollecitazione prodotta da una nuova (e

innovativa) normativa urbanistica regionale, è stato avviato un corso rivolto ad operatori.

Tra i 20 partecipanti abbiamo professionisti, funzionari di enti locali, imprenditori e rappresentanti del mondo del credito; tutti direttamente interessati, pur se a vario titolo, alle problematiche che la riqualificazione urbana pone su base locale; tutti estremamente coinvolti e “appassionatamente” partecipi delle frequenti discussioni e momenti di confronto che il percorso formativo ha proposto.

Oltre a sei seminari di inquadramento tematico sugli aspetti innovativi della normativa, il percorso ha proposto sei sessioni dedicate all’esplorazione di casi “esemplari” di riqualificazione: alcuni casi di social housing, la città di Torino, il waterfront di Genova, l’area urbana deindustrializzata di Ascoli Piceno, la riqualificazione di una porzione della città di Pesaro e di alcuni quartieri di Verona sono stati raccontati in aula dagli stessi professionisti che ne sono stati protagonisti.

È ora in corso di svolgimento la fase di chiusura del corso: la fase di Laboratorio. Selezionati tra quelli proposti dai partecipanti, alcuni ambiti urbani sono divenuti oggetto del lavoro di alcuni gruppi di lavoro che, all’interno del corso, si sono formati proprio per sperimentare su casi concreti l’applicazione della nuova normativa.

Docenza di alto profilo, addestramento su testimonianze e casi reali, sperimentazione sul campo: anche qui le tradizionali componenti del modello formativo ISTAO.

## ALL’ISTAO IL GOVERNO DEL TERRITORIO PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

## REATI, DELEGHE, RESPONSABILITÀ ED ETICA: PER SALVARE UN'IMPRESA CI VUOLE IL GOVERNO?

La salute dei dipendenti, i magistrati, il sequestro dei beni e gli avvisi di garanzia ai vertici aziendali sono diventati oramai per Taranto e l'ILVA un caso nazionale che ha richiesto anche l'intervento del Governo!

La stampa cavalca l'ultima notizia e questi drammatici "trailer" giornalieri, apparentemente slegati tra loro, si possono unire come le parti di un "film" la cui trama è stata disegnata ben 11 anni fa anche se in continua evoluzione! Il collante che ci serve per capire tutto è un decreto legge: il **D.Lgs 231/01**.

Il decreto in oggetto, che ancora oggi è assai sottovalutato se non addirittura sconosciuto, ha introdotto nell'ordinamento italiano un "*tertium genus*" di responsabilità da assegnare all'ente (leggasi soprattutto azienda) oltre alla responsabilità penale ed amministrativa. Tale responsabilità è associata ad una nuova forma di colpevolezza legata alla omissione (totale o parziale) organizzativa e gestionale.

La persona giuridica, infatti, è chiamata a rispondere nel caso in cui una persona fisica, legata alla prima da un rapporto funzionale, abbia commesso, nell'interesse o a vantaggio di essa, uno dei c.d. *reati presupposto* come elencati dal D.Lgs. 231/2001. In particolare, se il reato presupposto è commesso da un soggetto in posizione apicale nell'interesse o a vantaggio dell'ente, l'ente si presuppone responsabile a meno che, invertendo l'onere della prova, **dimostri di aver adottato efficacemente un modello organizzativo e gestionale in grado di prevenire la commissione dei reati contestati alla persona fisica**. Viceversa, qualora il reato presup-

posto è commesso da un soggetto in posizione subordinata, l'ente risulterà responsabile solo laddove sia la pubblica accusa a dimostrare che la realizzazione dell'illecito sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza (colpa in vigilando), ferma restando in capo alla persona giuridica la più ampia facoltà di fornire la prova liberatoria dell'adozione di un idoneo modello organizzativo.

Tornando al caso dell'ILVA, le accuse e le azioni della Procura di Taranto vertono sulla possibilità di sfruttare questa nuova forma di responsabilità dell'ente a seguito della commissione dei reati (in questo caso ambientali) inclusi nell'elenco dei *reati presupposto*.

L'introduzione dei reati presupposto ed in particolare di quelli commessi nei confronti della Pubblica Amministrazione (2001), in materia di diritto societario (2001), in materia di sicurezza sul lavoro (2008) e, quindi, quelli ambientali (2011), di fatto, impongono alle aziende di valutare seriamente e formalizzare il proprio sistema di gestione o "*Modello Organizzativo*".

Attenzione però, il senso del D.Lgs 231/01 non è quello di ingessare l'organizzazione aziendale ma quello di dare una opportunità alle imprese al fine di meglio definire i propri sistemi di controllo e di introdurre comportamenti virtuosi volti alla prevenzione dei reati ed una gestione etica.

Lo spirito etico che propone il D.Lgs 231/01 deve essere diffuso trasversalmente su quasi tutte le aree gestionali: da quella commerciale che magari intrattiene rapporti con la P.A., alle segreterie di direzione che gestiscono le comunicazioni sociali, ai responsabili degli strumenti infor-

# CONOSCERE, PROGRAMMARE E GESTIRE IL D.LGS. 231/01 2° CORSO DI SPECIALIZZAZIONE MANAGERIALE E PROFESSIONALE



SITI DI PER LA GESTIONE  
DELL'ECONOMIA  
E DELLE AZIENDE



Con il contributo di



## CONOSCERE, PROGRAMMARE E GESTIRE IL D.LGS. 231/01

2° CORSO DI SPECIALIZZAZIONE MANAGERIALE E PROFESSIONALE

21, 22 e 23 giugno 2012

**Modulo 1 - Coordinatore: Giovanni Borroni**

Costruire il modello organizzativo: parte generale e alcuni reati presupposto

- Introduzione al decreto e note metodologiche
- Caratteristiche, modalità di funzionamento e profili di responsabilità dell'OdV
- Cenni di analisi di processo organizzativo e costruzione dei protocolli
- Case study: esempio di creazione di un Modello Organizzativo (parte generale)
- Parti speciali: reati contro la Pubblica Amministrazione
- Parti speciali: reati societari, anticorruzione, reati informatici

**Modulo 2 - Coordinatore: Giovanni Borroni**

Dalla redazione del modello organizzativo alla gestione e controllo da parte dell'OdV

- Parti speciali: sicurezza sul lavoro, reati ambientali
- Parti speciali: violazione diritto d'autore, reati commercio e industria, altri reati
- Case study
- Esempio di Modello Organizzativo (parti speciali)
- Esempio di piano di audit
- Organizzazione dei flussi informativi da e verso l'OdV

**Modulo 3 - Coordinatori: Maria L. Di Bitonto e Luigi D. Cerqua**

Seminario: "Composizione, compiti e responsabilità dell'OdV"

- Accertamento del reato e della responsabilità amministrativa dell'impresa o altro ente
- Le condizioni di esonero dalla responsabilità amministrativa
- Composizione, compiti e responsabilità dei componenti dell'OdV, anche con riferimento al diritto penale del lavoro e alla normativa anticorruzione

*Il corso è accreditato presso l'Ordine degli Avvocati di Ancona ed in corso di accreditamento presso l'Ordine dei Commercialisti e dei Revisori Contabili di Ancona. Riconosciuti n.20 crediti formativi a professionisti iscritti presso qualunque ordine professionale.*

La domanda deve essere compilata on-line entro martedì 19 giugno 2012

[www.istao.it/L231/](http://www.istao.it/L231/)

### OBIETTIVO

Il corso si propone di fornire basi teoriche e garantire un forte approccio pratico basato sulla analisi di casi aziendali. Sarà favorita la discussione in aula, saranno descritti i meccanismi di un procedimento legale e saranno verificati, anche criticamente, i casi generati, al fine di capire se quanto elaborato in aula possa effettivamente costituire un esimente per l'azienda in caso di procedimento penale a carico della stessa.

### DESTINATARI

Il corso si rivolge a membri di Organismi di Vigilanza (OdV), professionisti che lavorano in ambito "231" o hanno intenzione di avvicinarsi alla materia, ai componenti dei collegi sindacali, agli internal auditors, ai juniors che supportano le società nella predisposizione di modelli organizzativi.

### STRUTTURA

Il Corso si svolge all'ISTAO e si struttura su tre moduli, con il seguente orario: 9-13, 14-18. Il seminario conclusivo 9-13.

### DOCENTI

Giovanni Borroni, responsabile del Corso e componente OdV  
 Maria Lucia Di Bitonto, coord. Osser. Legalità d'Impresa UNICAM  
 Luigi Domenico Cerqua, Presidente Sez. Corte d'Appello Milano  
 Maurizio Bray, esperto ambiente e sicurezza IGuzzini  
 Illuminazione e componente OdV  
 Claudio Freddara, avvocato penalista  
 Laura Macchi, commercialista esperto in sistemi anticorruzione  
 Franco Marchesi, docente Università Politecnica delle Marche  
 Paolo Massinisa, commercialista e componente OdV  
 Romano Mataloni, ICT Director Teuco Guzzini  
 Matteo Morichi, avvocato penalista  
 Saverio Sabatini, avvocato  
 Luigi Scoponi, commercialista e componente OdV

### COSTI

1.000 euro per l'intero corso  
 500 euro per singola giornata  
 300 euro per il seminario finale

### RIDUZIONI SULLA QUOTA D'ISCRIZIONE

50% per iscrizioni cumulative di più collaboratori di aziende socie, associati Osservatorio 231, associati Osservatorio Legalità d'Impresa (sconto applicabile dalla seconda iscrizione)  
 20% per iscrizioni cumulative di più collaboratori di aziende non socie (sconto applicabile dalla seconda iscrizione)

Villa Favorita via Zuccarini 15 60131 Ancona  
 tel. 071 2137011 fax 071 2901017 corso@istao.it

matici e della rete, ai tesoreri che gestiscono il denaro, a chi intrattiene rapporti con i mercati finanziari, fino, appunto, a chi gestisce i sistemi per il rispetto dell'uomo e dell'ambiente. Nei prossimi anni l'attenzione della giurisprudenza per questo tipo di illeciti è destinata a crescere sensibilmente, favorita anche da questo stato di crisi, che sta facendo aumentare la voglia di rigore e senso di giustizia da applicare nei confronti di coloro che si approfittano.

Le aziende dovranno puntare sulla formazione a tutti i livelli:

- i consiglieri di amministrazione dovranno rendersi conto delle proprie responsabilità e dei rischi (maggiori) che ora corrono e, quindi, sarà necessaria una maggior consapevolezza dei sistemi di governance;
- i dirigenti/sogetti apicali nelle

aziende dovranno essere sensibilizzati a comportamenti etici e dovranno conoscere e gestire nei limiti e correttamente la delega ricevuta;

- i dipendenti dovranno essere adeguatamente formati al fine che possano essere anche loro parte attiva di un sistema di autocontrollo.

In conclusione, quindi, governance, responsabilità, comportamenti dei dipendenti ed economicità dovranno essere gestiti nella nuova consapevolezza che il reato commesso non ha più il filtro della società ma sarà la stessa società a subire le conseguenze perché si rischia la revoca della licenza, il sequestro o magari l'inibizione a trattare con la PA.

Solo un approccio basato sulla formazione e la conoscenza permetterà una corretta gestione del rischio.

## ISTAO ON THE ROAD...

Dall'anno accademico 2011-2012 è iniziata una intensa attività per la diffusione del Branding e reputation dell'ISTAO. Siamo una Business School che da oltre quarant'anni forma giovani talenti con un metodo didattico fuori dagli schemi tradizionali ed è opportuno comunicare la nostra eccellenza ad un pubblico sempre più ampio.

Ed ecco allora che abbiamo indossato il nostro "abito più bello" e ci siamo messi in viaggio per l'Italia.

Prima tappa: i **Job Meeting**. Organizzati dalla società Cesop Communication, queste Job Fair, rappresentano il più importante circuito italiano di eventi di incontro diretto tra studenti, laureandi, neolaureati, giovani professionisti e le più importanti aziende nazionali e internazionali operanti in tutti i settori merceologici.

L'ISTAO, nel periodo maggio-novembre 2012, ha partecipato ai Job Meeting organizzati in 5 importanti città: Roma, Bari, Napoli, Bologna e Milano.

Secondo importante appuntamento:

**Career Day** e incontri con neolaureati presso le loro Facoltà universitarie.

I Career Day sono degli appuntamenti annuali, organizzati dalle singole Facoltà o direttamente dagli Atenei, nei quali i giovani neolaureati incontrano le aziende e le Business School. ISTAO ha partecipato ai seguenti appuntamenti: Facoltà di Economia di Ancona e Facoltà di Ingegneria di Ancona (maggio 2012); Università degli Studi di Macerata e di Camerino (ottobre 2012); Università degli Studi di Urbino (novembre 2012).

In partnership con l'Università Politecnica delle Marche e con l'Università degli Studi Macerata, nel mese di ottobre, sono stati organizzati incontri presso le loro sedi, rivolti ai neolaureati. I responsabili dell'Area Didattica

dell'ISTAO e alcuni testimoni provenienti dal mondo del lavoro, opportunamente coinvolti nel progetto, hanno presentato ai giovani uno scorcio della vita aziendale, aiutandoli a scegliere l'offerta migliore tra tutte le proposte esistenti e far comprendere come le aziende scelgono i propri collaboratori.

Ma non finisce qui. L'attività *on the road* della Scuola si realizza anche attraverso contributi diretti e testimonianze che Giuliano Calza, Valeriano Balloni e Sabrina Dubbini hanno tenuto durante **seminari e tavole rotonde** organizzati da altri enti e organizzazioni.

Per citare solo i più recenti eventi, in ordine temporale.

Giuliano Calza, Direttore Generale dell'Istituto, ha tenuto e programmato delle relazioni su:

- *"Change Management: il ruolo centrale della formazione in un efficace processo di cambiamento"* nell'ambito del Top Management Forum 2012 tenutosi a Milano il 21 novembre scorso;
- *"Lavorare nel 2020"* nell'ambito di incontri aperti alla cittadinanza organizzati dall'Istituto Istruzione Superiore "Savoia Benincasa" in occasione del 150° anniversario della sua fondazione (Ancona, 14 novembre);
- *"Nuovi scenari dell'economia e dell'occupazione"* presso l'Istituto Economico Sociale di Fabriano (15 dicembre).
- *"Branding e Reputation come chiavi per il rilancio"* presso Università La Sapienza di Roma Dipartimento di Psicologia del Lavoro
- *"Quali prospettive per una formazione INNOVATIVA"* presso Sala della Vittoria, all'interno del Palazzo del Sindaco di Ascoli.
- *"Formare per crescere"* presso 2<sup>a</sup> Assemblea Regionale ANCI Giovani, Ancona



Valeriano Balloni, Direttore Scientifico ISTAO, è intervenuto:

- Tavola rotonda sul tema *“Impresa responsabile e impresa irresponsabile”* nell’ambito del premio letterario nazionale Paolo Volponi (Fermo, 16 novembre);
- *“Economy of Experiences”*, seminario organizzato in collaborazione con la Facoltà di Economia di Urbino al quale è intervenuto Albert Boswijk, fondatore e direttore dello European Centre for the Experience and Transformation Economy (Urbino, 14 novembre);
- *“L’ARCHITETTURA FA IL BRAND? Eccellenze produttive e qualità dei luoghi di lavoro”*
- Incontro-dibattito su *Made in Italy e Architettura* organizzato da Inarch Marche, presso il Padiglione Italia alla Biennale di Ar-

chitettura (Venezia 6 ottobre).

Sabrina Dubbini, Responsabile Area Didattica, è intervenuta:

- Urbanpromo Social Housing nella giornata dedicata a Adriano Olivetti dal titolo *“Adriano Olivetti un secolo troppo presto”* (Bologna 7 novembre);
- Smart School. Da consumatori a produttori di conoscenza: reti, metodi e modelli innovativi al servizio della buona formazione dei giovani, con un intervento dal titolo *“La conoscenza come nuova utopia”* (Brescia 14 novembre).

Siamo solo all’inizio e molto c’è ancora da fare, ma i risultati incoraggianti ottenuti portando la nostra esperienza fuori sede ci dimostrano che abbiamo intrapreso il cammino corretto che va pertanto sicuramente continuato.

# CLUB ALUMNI: MOLTIPLICATORE DI VALORE



**L**e sollecitazioni arrivate in questi anni da più fronti, la visione innovativa apportata dalla nuova Presidenza e le opportunità offerte dall'utilizzo crescente dei Social Network hanno contribuito a rigenerare e dare nuova forma al **Club Alumni**.

La creazione di un circolo virtuoso tra l'Istao e i suoi Alumni è sottinteso nella nuova Value Proposition dell'Istituto, sintetizzata in un breve video lanciato in occasione della Biennale di Venezia, che mette al centro il concetto di "Creating and Sharing Value". Ed è proprio la creazione di valore e la sua condivisione che è tra i primi obiettivi del *Club Alumni* e si declina nel suo duplice obiettivo:

- creare concrete opportunità a tutti coloro che hanno partecipato al progetto culturale dell'Istao attraverso l'animazione del networking;
- generare nel tempo nuovo valore per l'Istao attraverso molteplici

modalità: brand awareness, placement, affiliazione di nuove imprese partner.

Tutti noi oggi siamo inseriti in contesti assolutamente dinamici, fluidi e mutevoli e siamo costretti a confrontarci quotidianamente con scenari nuovi: sollecitazioni sul fronte tecnologico, stimoli da parte dei mercati globali, sfide offerte dai nuovi stili di vita fanno sì che il confronto tra di noi rappresenti una ricchezza

incalcolabile. Il confronto generazionale, settoriale e funzionale può aprire oggi nuovi stimoli e contribuire alla generazione di idee e di contatti. Il professor Fuà nella sua lezione introduttiva di ogni Corso Istao usava sottolineare nell'augurarci un buon inizio di anno accademico che "la vita è fatta di incontri..." ebbene l'Istao attraverso il *Club Alumni* vuole contribuire ad incrementare questo flusso di relazioni tra Allievi vecchi e nuovi generando opportunità di scambio.

Il **PROGRAMMA DEL CLUB ALUMNI 2013** che oggi lanciamo con la newsletter prevede alcuni appuntamenti fissi strettamente dedicati a coloro che aderiranno al Club. Inutile sottolineare che maggiori saranno le adesioni maggiori potranno essere le opportunità di contatto che riusciremo a mettere in piedi per voi!

- **Febbraio:** la *Mostra Olivetti*, inaugu-

rata il 30 novembre e stabile all'Istao fino a metà febbraio, si presta a richiamarvi a Villa Favorita per un interessante "appuntamento culturale" fatto di Musica e di Storia cui seguirà un aperitivo serale.

- **Aprile:** partirà il Club Itinerante alla volta del Nord Italia. La Lombardia è la regione che dai nostri dati ospita il numero maggiore di Alumni che lavorano fuori delle Marche e proprio lì organizzeremo un evento sul tema del *Management Energetico*.
- **Giugno:** alle porte dell'estate prevediamo l'attesissimo appuntamento con la *Reunion Annuale* che l'anno scorso ha coinvolto circa 100 Allievi di vari anni, ma che vorremmo diventasse un evento sempre più importante. Dopo lo speech pomeridiano, il Parco di Villa Favorita farà da scenario ad una cena informale nell'ambito della quale potremo ritrovarci o intrecciare nuove amicizie. Coglieremo il quella data l'occasione per presentare l'*Annuario Istao* aggiornato al 2012.
- **Settembre:** sarà la volta del Centro Sud e nella solare Roma organizzeremo la seconda fermata del Club Itinerante con un appuntamento ancora incentrato sulla *Leadership*, oggi risorsa fondamentale per i manager a tutti i livelli delle organizzazioni.
- **Dicembre:** raccoglieremo i frutti su questo primo anno del Club Alumni attraverso un pomeriggio di lavoro insieme attraverso cui mettere in cantiere il progetto per il 2014 e poi verremo allietati da un concerto prima di un *brindisi Natalizio*.

Noi ci abbiamo messo energia e fantasia! Ora tocca a voi!



# L'IMPRESA CI ATTENDE!

La 45° edizione del nostro **Master in Strategia e Management d'Impresa** è appena giunta al termine e la Consegna dei Diplomi avvenuta lo scorso 30 novembre ci ha dato l'opportunità di invitare a Villa Favorita i 30 partecipanti per un brindisi e una foto di gruppo. Grazie al lavoro della squadra ISTAO e alle caratteristiche dei nostri giovani Allievi, ancora una volta possiamo ritenervi soddisfatti delle statistiche di Placement che vede l'80% dei partecipanti al Master già impegnati concretamente in azienda!! E' vero che qualcuno ha avuto al momento solo una proroga del proprio stage o ne ha iniziato da poco un altro, ma le premesse sono ottime e ben 17 sono i contratti di lavoro già siglati o in procinto di diventare realtà. E per chi ancora non è riuscito ad avere una proposta concreta? Beh certamente l'ISTAO continuerà a sostenere il placement di questi giovani e brillanti ragazzi facendone circolare il cv e suggerendo loro come migliorare la promozione della propria candidatu-

ra... e... come di consueto accade... l'occasione giusta arriverà per tutti!! E allora in bocca al lupo a questi giovani che, nonostante la crisi attuale, sono riusciti a conquistare la fiducia delle imprese che li hanno ospitati e che hanno poi deciso di continuare la collaborazione con loro e in bocca al lupo anche a coloro che stanno lottando per guadagnarsi un posto nel mercato del lavoro!! Di certo, un ringraziamento possiamo farlo a tutte le imprese che hanno ospitato i nostri allievi offrendo loro un'opportunità di apprendere concretamente e di mettersi in gioco: Adriaferries (An), Arena Italia (Mc), Ariston Thermo Group (An), Biesse Group (Ps), Bizcom (An), Consorzio Sorgenti Comuni (Ap), Cooperativa Indaco (Ps), CSIL (Mi), Eko Music Group (Mc), Energy Resources (An), Farmacentro (An-Pg), Frittelli Marittime (An), iGuzzini Illuminazione (Mc), Ifi (Mc), Ikea (An), Indesit Company (An), Interporto Marche (An), Maè Viaggi (AP), Newtec System (Mc), Gruppo Peralisi (An), Sabelli (AP), Somacis (An).

