



PROGRAMMA TRIENNALE DI ATTIVITA'

2022 – 2024

Presentato dal Pres. Mario Baldassarri ed approvato dal CdA il 15 Giugno 2022

oooooooooooooooo

Le radici ed il tronco, i rami forti, vecchi e nuovi, ed i frutti, presenti e futuri

INDICE

PREMESSA

- A - Giorgio Fuà: le radici ed il tronco
- B - Marche-Italia-Europa-Mondo...sessanta anni dopo
- C - Tre rami robusti per produrre frutti di eccellenza nel nuovo perimetro geografico, istituzionale, geo-economico e geo-politico del XXI secolo

I – TRE LINEE DI ATTIVITA'

1. – MASTER PER GIOVANI POST-LAUREA TRIENNALE

1.1 - Master in Strategie e Management per le Piccole e Medie Imprese

1.2 - Master in Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari

2. – FORMAZIONE EXECUTIVE PER QUADRI E DIRIGENTI DI IMPRESA

3. – STUDI E RICERCHE SULL'ECONOMIA DEL TERRITORIO

II – COLLEGAMENTI ITALIANI ED INTERNAZIONALI ED EVENTI ANNUALI ESTERNI

III - CONCLUSIONI: I TRE OCCHI CON I QUALI GUARDARE **ISTAO 2022-2024**

IV – ISTAO 2022-2024 IN SINTESI

PREMESSA

La riflessione che a mio parere va posta in premessa del Programma triennale può essere sintetizzata in tre “ragionamenti”:

A - Giorgio Fuà: le radici ed il tronco

B - Marche-Italia-Europa-Mondo...sessanta anni dopo

C - Tre rami robusti per produrre frutti di eccellenza nel nuovo perimetro geografico, istituzionale, geo-economico e geo-politico del XXI secolo

oooooooo

A - Negli anni sessanta, Giorgio Fua' ebbe due fondamentali visioni strategiche, la Facoltà di Economia ad Ancona e l'ISTAO, alle quali ha dedicato con grande competenza, lungimiranza e passione la sua intera vita.

In entrambi le due istituzioni Giorgio Fuà ha anticipato di almeno trent'anni la riforma delle Università italiane attuata sul finire degli anni novanta.

Nel 1959, sulla spinta iniziale di Carlo Bo Rettore di Urbino, Alfredo Trifogli sindaco di Ancona, Enrico Mattei e Marcello Boldrini (marchigiani di Matelica dell'Eni e dall'ENI, Fuà prese in mano “culturalmente” la Facoltà di Economia come sede staccata dell'Università di Urbino, con sede nello storico Palazzo degli Anziani ex sede del Comune di Ancona. Appena chiamato Fuà ha puntato subito in alto, con convegni internazionali come quello che nel 1967 portò ad Ancona Franco Modigliani per presentare il modello MIT-FED che stava costruendo insieme ad Albert Ando evitando così il rischio di una avere una Facoltà distaccata di serie B per avere subito una facoltà di serie A che ha aperto a generazioni e generazioni di studenti con una formazione alla frontiera delle conoscenze ed aprendo loro orizzonti nuovi verso il resto d'Italia, l'Europa ed il Mondo. Cinque anni dopo entrando al Ph.D. Program del MIT ho avuto la fortuna di avere come maestro ed amico proprio Franco Modigliani che avevo

fugacemente visto ad Ancona e che ricordava benissimo la sua visita al Palazzo degli Anziani

Con un intelligente e coraggioso “stratagemma” introdusse subito due diversi “indirizzi” con due diversi piani di studio: l’indirizzo aziendale e l’indirizzo sociale.

Non poteva cambiare i “titoli” delle materie insegnate perché rigidamente vincolati dalle leggi. Cambiò allora i “contenuti” diversificando *de facto* i relativi piani di studio.

L’indirizzo “aziendale” offriva un percorso formativo rivolto all’economia di impresa, alla sua gestione ed alla sua pianificazione strategica che configurava l’economista aziendale, il manager di impresa ed il professionista che affianca le aziende..

L’indirizzo “sociale” invece rappresentava un percorso formativo verso la macroeconomia, la microeconomia e prefigurava quindi un mestiere “nuovo” per i tempi, quello dell’economista macro ma rivolto allo studio ed all’analisi dell’economia reale con radici di comprensione delle realtà produttive, economiche e sociali del territorio.

E così generazioni e generazioni di marchigiani (e non) hanno avuto l’opportunità di formarsi in modo ampio, profondo e competente sia verso la realtà delle imprese sia verso la realtà dell’intero sistema economico.

A quel tempo la formazione universitaria “finiva” con un laurea quadriennale, quinquennale in ingegneria e di sei anni a medicina.

Non esistevano in Italia corsi post-laurea, master e dottorati.

Per almeno due intere generazioni si è trattato quindi, dopo la laurea in Italia, di dover continuare la formazione post-laurea all’estero presso università che già allora, dopo una laurea triennale (Bachelor), offrivano programmi di Master o di PhD,

Nel 1967 Giorgio Fuà realizza la sua seconda grande visione. Fonda l’ISTAO con programma Master post-laurea nella Gestione delle imprese anticipando anche qui la riforma universitaria che arriverà dopo trent’anni.

B - Oggi è cambiato tutto: l'Università, l'impresa, l'economia, l'intera società ed il mondo che ci sta attorno.

Con la riforma, le Università in tutt'Italia, dopo la laurea triennale, offrono decine e decine di percorsi formativi sia con programmi Master che con lauree magistrali.

Ne deriva strategicamente per ISTAO che i suoi programmi Master devono proporsi con una formazione tarata su misura rispetto alle esigenze delle piccole e medie imprese e vanno coordinati e realizzati in sinergia con le Università, anche al fine di ampliare e diversificare le diverse offerte formative. e anche in sinergia con le imprese e le loro rappresentanze partendo dalle esigenze concrete che le aziende esprimono per il continuo adeguamento dei loro quadri e dirigenti.

Oggi inoltre il cambiamento avviene in tempi rapidi e subisce shock impensabili fino a poche settimane prima, come la pandemia e la guerra in Ucraina.

Per governare il cambiamento che accelera non basta più avere superesperti che seguono con grande rigore e disciplina il manuale della più raffinata conoscenza aggiornata a quel momento. Occorre forse avere una formazione di competenze di base ampie ed integrate che consentano di prendere decisioni difficili in tempi sufficientemente rapidi.

Anche il perimetro di riferimento geografico, geo-economico e geo-politico è profondamente mutato. Certamente si deve sempre partire dal territorio della Regione Marche ma deve anche essere esteso all'area AMU (Abruzzo-Marche-Umbria) ed aperto verso l'area vasta dell'Iniziativa Europea Adriatico-Jonica.

Pertanto, i soggetti di riferimento non possono che essere le Università, la Camera di Commercio, la Banca d'Italia, le banche nazionali e locali, le imprese e le loro rappresentanze, i lavoratori ed i sindacati, le fondazioni operanti sul territorio su tematiche simili e correlate, le Istituzioni (a partire dall'Unione europea, passando per Parlamento e governo nazionale fino alle Regioni, alle province ed ai comuni).

C- Sulla base di queste sintetiche riflessioni e sulla scorta delle varie opinioni e delle numerosi ed importanti indicazioni raccolte negli oltre quaranta incontri avuti tra il mese di aprile e di maggio (per i quali esprimo qui un mio primo e grande

ringraziamento a tutti coloro che hanno dimostrato grande sensibilità ed hanno suggerito analisi e proposte per costruire insieme questo progetto Istaio)¹, un focus strategico per l'attività di ISTAO nel triennio 2022-2024 dovrà poggiare su tre linee di attività:

1. – **Master per giovani post-laurea triennale**
2. – **Formazione Executive per quadri e dirigenti di impresa**
3. – **Studi e ricerche sull'economia del territorio.**

oooooooooooooooo

1.- MASTER DI SPECIALIZZAZIONE POST-LAUREA TRIENNALE

Prima di tutto occorre una premessa semantica che però è di sostanza.

Nel Mondo si chiama **Master** un programma a tempo pieno che si articola in uno o due anni di corsi con relativi esami *generals* ed in molti casi una tesi finale da presentare.

In Italia, e non solo, il termine Master viene invece impropriamente attribuito ad ogni genere di corso indipendentemente dalla durata e dal contenuto quantitativo e qualitativo del programma. Spesso si trovano pubblicizzati sui giornali e sui media programmi Master che si svolgono in cinque o dieci incontri o peggio ancora mini-Master che di fatto sono una conferenza di una giornata.

Qui intendiamo parlare di Master nel senso proprio del termine.

Nel 1967, all'inizio della sua attività, il Master di Strategia e Management di Impresa offerto dall'Istaio era uno dei rarissimi esempi in Italia di formazione post-laurea con una offerta formativa volta alla gestione strategica delle imprese.

Oggi, tutte le Università italiane offrono corsi di specializzazione che, dopo la laurea triennale, portano alla laurea magistrale o propongono percorsi formativi di tipo Master. Alle Università si affiancano altre decine e decine di corsi, magari anche

¹ In appendice si riporta l'elenco di tutti gli incontri che si sono tenuti in questo periodo

impropriamente chiamati Master, offerti da diversi soggetti privati e/o da molteplici organizzazioni di rappresentanza.

In questa pressoché infinita serie di possibilità con una variegata qualità di formazione spiccano anche proposte di altissima qualità, in Italia ed all'estero. Per altro coloro che scelgono queste offerte di alta qualità tendono a lasciare le Marche per conseguire master e dottorato e quasi sempre tendono a non rientrare nel territorio proprio perché il livello di eccellenza raggiunto apre possibilità professionali in altri territori italiani e spesso anche all'estero.

Dobbiamo allora chiederci perché un giovane laureato dovrebbe scegliere un percorso offerto da Istaio.

Proprio rispetto alla attualità di questo variegato panorama bisogna rispondere alla domanda di “come” un Master Istaio deve qualificarsi per rappresentare una offerta formativa di eccellenza, capace di attrarre nei suoi contenuti i giovani studenti ed in grado di produrre risultati mirati di eccellenza.

Tre sembrano essere i possibili e più rilevanti elementi di attrazione e di successo, collegati in sequenza l'uno rispetto all'altro.

In primo luogo, l'ampio panorama di Master oggi esistente, magari proprio quando raggiunge elevati livelli di eccellenza, presenta anche una fortissima specializzazione in uno o due specifici profili professionali quali l'alta finanza, l'internazionalizzazione delle imprese, il marketing più sofisticato ecc. Per questa ragioni quindi chi consegue tali tipi di Master trova più facilmente il suo percorso professionale in grandi imprese strutturate con decine di dirigenti e responsabili di settore che in ciascun ambito richiedono una conoscenza magari al 110% di quella specifica funzione aziendale. Nella grande impresa, l'ampia gamma di dirigenti viene poi a determinare, attraverso una precisa piramide di livelli e filtri di responsabilità, le decisioni strategiche delle imprese che riportano alla fine al livello del CEO o del CFO.

Nelle piccole e medie imprese invece le responsabilità manageriali sono molto più concentrate e per questo il manager tagliato su misura per questa tipologia di azienda **DEVE** conoscere, magari al 60%, **TUTTE** le funzioni di impresa. Laddove abbia poi bisogno di una o due elevatissime specializzazioni potrà farsi affiancare da specifici

dirigenti in una o due funzioni. Ma anche per valutare il tipo di affiancamento di cui necessita deve conoscere TUTTE le funzioni.

Ecco allora che un Master “tagliato su misura” per manager di piccole e medie imprese può rappresentare una offerta formativa attrattive perché specifica e distintiva rispetto alle decine di altri percorsi disponibili.

In secondo luogo, proprio sulla base delle considerazioni appena proposte, il Master ISTAO deve essere realizzato in *Joint-venture* con le università a servizio diretto di quella categoria di imprese e deve rappresentare una “valore aggiunto” per entrambi e non porsi in una forma che, senza quelle caratteristiche, può giustamente essere vista come una offerta in concorrenza.

Dall'altra parte, le Università, dopo la laurea triennale, selezionano i loro studenti migliori per avviarli alla laurea magistrale. E' evidente che nel fare questa selezione devono basarsi sui migliori elementi che hanno già conseguito una laurea triennale nello stesso filone di studio.

Pertanto lo studente che consegue una laurea triennale e si accorge dopo che i suoi interessi o le sue prospettive professionali devono poggiare su un profilo formativo diverso da quello che ha seguito nel corso triennale si trova di fronte a rilevanti difficoltà ad affrontare questo salto di indirizzo di studi. Spesso non si riesce ad entrare in una laurea magistrale diversa dal percorso triennale già seguito e si resta alquanto indecisi ed incerti circa le proprie prospettive di lavoro. Sarebbe un rilevante spreco di capitale umano se questi giovani rimassero in questo limbo e dopo qualche anno fossero costretti ad entrare...in un call-center.

In terzo luogo, il Master ISTAO, concordato e sinergico con i programmi delle Università, potrebbe offrire un specifico percorso formativo che, oltre a condurre meglio il giovane studente verso un immediato lavoro in azienda, potrebbe anche aprire allo stesso giovane un percorso di ulteriore specializzazione in una laurea magistrale da completare direttamente presso l'Università.

In questo senso quindi un Master *Joint-Venture* con le Università dovrà prevedere un assegnazione di crediti tale da essere riconosciuto come primo anno di una laurea magistrale da completare con un secondo anno direttamente presso l'Università.

Non va infine trascurato il fatto che i docenti del Master ISTAO dovranno, almeno in parte, provenire dalle eccellenze presenti nelle Università e quindi queste opportunità reciproche possono essere meglio conseguite in un programma coordinato e in *Joint-Venture*.

Inoltre, sempre nell'ampio panorama di offerte formative post-laurea esiste oggi una seria lacuna che fa riferimento ad uno dei più importanti beni pubblici-collettivi, la salute.

In effetti non esiste un Master, sempre nel senso indicato all'inizio, relativo alla Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari, che sia articolato su tre livelli:

- 1.- Medicina di base, medicina del territorio e assistenza domiciliare
- 2.- Emergenza e pronto soccorso sul territorio
- 3.- Gestione Ospedaliera

Per tutte queste ragioni i Master ISTAO per il triennio 2022-2024 saranno "soltanto" due:

1.- Master in Strategie e Management per le Piccole e Medie Imprese

2.- Master in Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari

Anche sulla base delle recenti esperienze dell'Istituto, si può riscontrare che spesso gli studenti provengono da lauree triennali in economia ma anche da lauree diverse ed eterogenee tra loro.

Pertanto, nel mese di Settembre saranno svolti quattro corsi intensivi per tentare di rendere più allineate le conoscenze di partenza dei diversi studenti. Tali corsi sono Macroeconomia, Microeconomia, Economia dell'Impresa, Finanza Aziendale. Sempre nel corso del mese di settembre sarà previsto un corso intensivo di lingua inglese.

Qualora lo studente ritenesse di aver già acquisito tali conoscenze di base potrà essere esentato dai corsi intensivi di Settembre a seguito di un *Preliminary-Exam* da effettuare prima dell'inizio di tali corsi.

Qualora ancora lo studente sia già a un buon livello della lingua inglese potrà essere esonerato dal frequentare il corso intensivo a seguito di presentazione di un TOEFL o certificazione equivalente.

Questi studenti saranno abilitati ad entrare nel programma Master direttamente a partire dal mese di ottobre.

Il programma sarà diviso in due quadrimestri da Ottobre a Gennaio e da Febbraio a Maggio ed in ciascun quadrimestre saranno organizzati sei corsi a tempo pieno per complessivamente circa 30 ore settimanali corrispondenti a circa 80 ore per ciascun corso nell'arco del quadrimestre.

Per ciascuno dei due Master sarà necessario formare un Comitato Tecnico-Scientifico che dovrà definirne i contenuti ed i corsi, selezionare gli studenti ed indicare i docenti necessari. Tale Comitato potrà essere composto da tre-cinque membri con presenza di accademici ed imprenditori che potranno essere individuati tra i membri del CdA di Istao sulla base delle loro disponibilità individuali oppure anche al di fuori del CdA.

Sempre per ciascun Master sarà previsto un Tutor scelto tra i dipendenti dell'Istao che presentano adeguata qualificazione ed esperienza che curerà i rapporti con gli studenti e fungerà da segretario del Comitato Tecnico Scientifico.

Alla fine del programma Master saranno previsti stage presso le imprese da 2 a 4 mesi.

1.1- Master in Strategie e Management per le Piccole e Medie Imprese

I singoli corsi ed il programma degli stessi dovranno essere definiti dal Comitato Tecnico Scientifico che contribuirà anche ad individuare i docenti con maggiore esperienza nei singoli filoni del programma. I docenti potranno provenire dalle eccellenze di formazione e didattica presenti nelle università e dalle più rilevanti esperienze professionali di manager che operano presso imprese ed istituzioni finanziarie.

Lo schema che segue va comunque considerato come una base iniziale di riflessione.

Primo Quadrimestre – Ottobre-Gennaio

- 1.- Bilancio economico, Controllo di gestione e Piani a medio termine
- 2.- Flussi finanziari, formazione di cash-flows e controllo di tesoreria

- 3.- Programmazione degli acquisti e gestione dei fornitori
- 4.- Analisi della clientela e verifiche di competitività di prezzo e di qualità
- 5.- Programmazione degli investimenti materiali ed immateriali e costruzione di business-plan
- 6.- Corporate Social Responsibility, la responsabilità sociale dell'impresa

Secondo Quadrimestre – Febbraio-Maggio

- 7.- Innovazione di processo e di prodotto e conseguenti scelte tecnologiche materiali (ricerche, applicazioni, brevetti ecc.) ed immateriali (ICT)
- 8.- Marketing strategico
- 9.- Crescita della presenza sul mercato: investimenti propri e/o acquisizioni
- 10.- Struttura e solidità patrimoniale e finanziaria, crescita delle dimensioni aziendali con capitali autogenerati, con debito a medio e lungo termine e/o con allargamento del capitale di rischio: opportunità e vincoli anche in riferimento agli strumenti innovativi
- 11.- I passaggi generazionali e la managerializzazione dell'impresa
- 12.- I livelli istituzionali che impongono regole e aprono opportunità:
 - l'Unione Europea, direttive e fondi
 - il governo nazionale, leggi e disponibilità finanziarie
 - le Regioni, leggi e fondi regionali
 - le autorità indipendenti

A questo programma Master potranno essere ammessi 25 studenti ogni anno, venti dei quali dovranno essere sostenuti da una borsa di studio che ne copra i costi di iscrizione e partecipazione ed altri cinque potranno accedere sostenendone direttamente il costo. Si può stimare che il costo annuo del corso si aggiri attorno a 10.000 euro per studente per un totale di 250.000 euro, duecentomila dei quali da coprire con borse di studio.

Le risorse delle borse di studio dovranno provenire dal contributo dei soci e/o dalla disponibilità di Istituzioni, Enti, Associazioni e singole imprese disponibili a sostenere direttamente una o più borse di studio.

1.2 - Master in Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari

Esiste oggi in Italia e nelle Marche una significativa offerta di corsi di formazione nell'ambito delle professioni afferenti il settore della Sanità.

Come già accennato però, non esiste un Master nel senso indicato all'inizio e cioè un corso a tempo pieno della durata di nove mesi relativo alla Gestione e Programmazione dei Servizi Sanitari che sia articolato su tre livelli:

- 1.- Medicina di base, medicina del territorio e assistenza domiciliare
- 2.- Emergenza e pronto soccorso sul territorio
- 3.- Gestione Ospedaliera

Anche per questo Master sarà definito un Comitato Scientifico che abbia le competenze necessarie a definire sia il programma, sia la composizione del corpo dei docenti. Il CTS sarà assistito da un dipendente/esperto dell'Istituto che fungerà da coordinatore.

Anche in questo caso la collaborazione tra Istaio ed Università sarà fondamentale per costruire un percorso formativo aggiuntivo, articolato e completo necessario a creare le professionalità che i servizi sanitari, di oggi e di domani, richiedono con crescente urgenza quali, ad esempio, l'assistenza domiciliare a distanza H24 con monitoraggi, analisi e prescrizioni a distanza.

Questo programma Master sarà costruito e realizzato anche con la definizione da parte dell'ISTAO di un *Memorandum of Understanding* tra lo stesso Istituto ed i principali operatori della sanità israeliana quali MACCABI, ospedale di HAIFA e Asl di Tel Aviv.

Questo apporto si concretizzerà in un loro contributo alla definizione del programma di Master, nel trasferimento delle loro conoscenze ed esperienze anche in relazione alle più avanzate piattaforme informatiche applicate da decenni in quel paese, nella partecipazione nei corsi di loro esperti che potranno mostrare in concreto il funzionamento di quel sistema sanitario a tutti i livelli ed, infine, nello svolgimento di uno stage di due mesi dei nostri giovani Master presso le loro strutture in Israele.

A questo corso saranno ammessi 20 studenti ogni anno per un costo per studente di 12.000 euro (comprensivo dello stage) con un costo totale del corso di circa 240.000 euro. Anche in questo caso potranno essere previste borse di studio che andranno finanziate da Istituzioni, Enti, Organizzazioni o singole imprese.

2.- FORMAZIONE EXECUTIVE PER QUADRI E DIRIGENTI DI IMPRESA

Questa seconda filiera di attività (così come la terza che segue attinente a Studi e Ricerche) **dovrà partire dalla domanda**, dalle esigenze e dalle specifiche richieste delle Istituzioni, delle organizzazioni degli imprenditori, delle rappresentanze dei lavoratori e delle singole imprese o gruppi di imprese.

Sono infatti gli operatori a recepire per primi quali siano le esigenze di formazione e sviluppo professionale dei loro quadri e dei loro dirigenti.

Sulla base delle loro richieste, l'Istituto procederà di comune intesa a definire gli obiettivi del corso, i suoi contenuti, la durata e la formazione del gruppo dei docenti con la partecipazione di accademici e manager di provata esperienza.

Questi corsi potranno essere svolti **nelle giornate di venerdì e sabato** al fine di non interferire con le esigenze di lavoro degli stessi partecipanti e potranno avere una durata di 12 settimane (tre mesi), 16 settimane (quattro mesi), 24 settimane (sei mesi) a seconda delle tipologie di funzioni esercitate da quadri e dirigenti ed a seconda dei livelli di approfondimento che si intende perseguire.

Anche per questi corsi saranno definiti Comitati Tecnici Scientifici di tre persone composti da esperti specifici dei temi scelti e potranno provenire da accademici ed in misura più rilevante da esperienze professionali di impresa.

Poiché questi corsi dovranno partire dalle esigenze espresse dalle imprese, a questo stadio mi permetto solo di suggerire alcune possibili linee di contenuti degli stessi:

- 1.- Corso Executive per Direttori Amministrativi e/o CFO
- 2.- Corso Executive per Direttore acquisti e gestione fornitori
- 3.- Corso Executive per Direttore/responsabile controllo e gestione delle vendite
- 4.- Corso Executive per Responsabile controllo di gestione e pianificazione strategica
- 5.- Corso Executive per Responsabile analisi e sviluppo di Business Plan
- 6.- Corso Executive per Responsabile marketing e marketing strategico
- 7.- Corso Executive per Responsabile gestione Risorse Umane e formazione
- 8.- Corso Executive per responsabili IT
- 9.- Corso Executive per Responsabile *Living Operations*
- 10.- Corso Executive per titolari di impresa in relazione ai passaggi generazionali e alla struttura manageriale dell'impresa

Altri corsi specifici potranno rinnovare e ripercorre la base già esistente come ad esempio i corsi organizzati in collaborazione con ECapital ed altri soggetti privati e pubblici oppure avviare corsi su nuove linee professionali come la formazione per la ricezione alberghiera di altissima qualità con un progetto Macro Adriatic Destination and Management Academy (sulla esperienza delle eccellenti delle scuole svizzere del settore) proposta dal gruppo GGF.

3.– STUDI E RICERCHE SULL'ECONOMIA DEL TERRITORIO.

La terza filiera di attività Istaos si deve proporre come un Centro Studi per l'economia del territorio, in collaborazione con le Fondazioni ed altri centri di studio ed analisi che già operano nella Regione, in Italia ed anche all'estero.

Le base di informazioni e di dati potranno provenire dai Data-Bank della Camera di Commercio delle Marche, della Banca d'Italia e dell'Istat, nonché da indagini demoscopiche scientificamente solide da effettuare ad hoc rispetto ai vari argomenti trattati.

Qui intendo però porre una riflessione-premessa.

Come dicono e sanno tutti le Marche sono una Regione “al plurale”. Ciò significa che sono l'agglomerato di tante comunità locali, ciascuna con la sua storia, la sua collocazione geografica, le sue tradizioni, la sua cultura che spesso porta anche a tradizioni eno-gastronomiche molto differenziate.

La geografia delle Marche va quindi vista “in orizzontale” lungo i fiumi e le valli che dall'Appennino scendono al mare, dal Metauro al Tronto. L'unica valle che si estende da nord a sud è infatti la Sincrinale Camerte che collega da Fabriano il fiume Esino con il Potenza sotto Camerino. Non a caso questa condizione geografica determina una situazione climatica particolare che distingue il Verdicchio di Matelica dal Verdicchio della Valle Esina, quello noto come Castelli di Jesi.

Questa Geografia ha fatta la Storia della regione ed ancora oggi determina i diversi accenti della lingua parlata mentre nei secoli ne ha costruito i mille dialetti che correvano lungo ciascuna valle. Solo la città di Ancona ha una sua lingua che è palesemente contaminata dal mare cioè da forti influenze della Serenissima Repubblica di Venezia. Il Duomo, San Ciriaco, è dominato dai leoni di San Marco ed un bambino si chiama...fiolo, ovvero fiol!

Sul finire degli anni sessanta del secolo scorso però ci fu un filone culturale che partiva da una lettura attenta alle diversità ma con l'obiettivo di riportare una sintesi ed una unità di visione. Si cominciò a parlare infatti di **Marche Città Regione**.

In questo senso storie e situazione geografiche diverse dovevano essere ricondotte ad una “lettura” comune che valorizzasse le differenze e le trasformasse in strategia comune da perseguire con la partecipazione ed il contributo di tutte le singole realtà.

Per capire allora la **Città Regione** occorre guardarne la sua rete fatta di oltre 180 comuni raccolti attorno alla loro Marca e senza una città dominante sulle altre. La più

grande, che è capoluogo regionale, ha circa 100.000 residenti su una regione di poco meno di un milione e cinquecentomila abitanti.

Un'altra immagine delle Marche è quella di **Regione a pettine**. Il dorso del pettine si bagna sull'Adriatico ed i denti risalgono verso gli appennini.

Purtroppo in questi ultimi cinquant'anni il dorso del pettine si è molto ingrossato. Da Pesaro a San Benedetto è ormai una lunga città facilmente collegata dall'autostrada Adriatica. I singoli denti del pettine si sono ristretti e parte importante della popolazione è scesa a mare lasciando in montagna residenti sempre più anziani e giovani che trovano difficoltà a restare nel proprio comune di nascita.

Certamente, infrastrutture fisiche (strade), infrastrutture immateriali (connessione ICT), scuola e formazione potrebbero e dovrebbero frenare lo scivolamento a valle recuperando anche il patrimonio fisico ed umano delle aree di montagna.

Nel corso degli anni settanta ed ottanta le tante piccole e medie imprese della Regione si sono di fatto "organizzate" in distretti industriali recuperando efficienza e qualità senza dover rincorrere le economie di scale delle grandi e grandissime unità industriali. Sul finire degli anni settanta infatti è emersa all'attenzione nazionale ed internazionale "**la via Adriatica allo sviluppo**".

E' con questa visione storico-geografica-affettiva che il Centro studi presso l'Istao potrebbe dare un suo importante contributo di Studio e di Proposta, analizzando il presente e delineando il futuro.

Nel triennio 2011-2014 la Regione Marche ha affidato il progetto Marche +20 al prof. Pietro Alessandrini che ha redatto la stesura del Rapporto, coadiuvato da un prestigioso CTS e con l'integrazione dei contributi di un eccellente gruppo di esperti che hanno approfondito singoli temi. Il Rapporto Marche +20 è senza dubbio il *bench-mark* più rilevante e più recente sulla Regione Marche. Tutto quel lavoro è stato pubblicato nel 2014 con il titolo **MARCHE+20**.

Purtroppo nel 2016 abbiamo avuto il terremoto che ha sconvolto tutto l'Appennino, nel 2020 la pandemia da Covid che ha sconvolto il mondo intero, l'invasione della Russia in Ucraina che sconvolge gli equilibri geo-politici in Europa e nel Mondo, sostiene e prolunga nel tempo l'impennata dei prezzi dell'energia e delle materie prima e sta

determinando una forte erosione di potere d'acquisto nelle nostre famiglie e nelle nostre imprese con una pericolosissima crisi alimentare in Africa.

Ecco allora che ISTAO potrebbe porsi (insieme ad altri centri di ricerca, Istituzioni ed organizzazioni delle imprese e dei lavoratori) come obiettivo prioritario quello di rileggere le Marche e le sue prospettive di sviluppo futuro, economico e sociale, in un serio e documentato quadro di analisi del dopo-terremoto, del dopo-pandemia e del dopo-guerra. Potremmo cioè cercare di vedere le **MARCHE 2030**.

Queste analisi potranno essere effettuate solo in forte collaborazione con tutte le istituzioni, con le Fondazioni operanti nel territorio e con tutte le migliori eccellenze della regione.

Anche queste analisi dovranno essere definite a partire dalla domanda di potenziali diversi committenti, come singole entità o come gruppi di istituzioni con interessi fortemente comuni. Ciò che dovrà guidarle è in ogni caso l'interesse dell'intera comunità regionale.

Il contributo che ISTAO potrà e dovrà dare sarà misurato dagli stessi committenti che potranno chiedere all'Istituto studi e ricerche da definire nei contenuti, nei tempi, nei costi. Per ogni studio o ricerca l'Istituto costituirà un Comitato Tecnico Scientifico composto da *expertise* di eccellenza provenienti, anche in relazione a singoli specifici temi, dalle Università e dalle migliori entità di ricerca nazionali ed internazionali ed anche da significative esperienze imprenditoriali.

In questo senso quindi anche questa terza filiera di attività (così come la seconda relativa ai corsi Executive) dovrà poggiare **“sul mercato”** ed essere valutata in quantità e qualità per il prodotto finale che sarà consegnato al committente ed insieme divulgato. Per queste ragioni non è possibile predisporre in questa sede un programma di ricerche, proprio perché questo dovrà essere derivato dalle richieste che potranno provenire all'Istituto da vari soggetti pubblici e privati.

Può però essere un iniziale contributo al confronto finalizzato a definire i progetti di ricerca possibili ed utili tentare di delineare qui almeno la cornice e qualche capitolo di MARCHE 2030 che potrebbe avere come primo propositivo indice il seguente:

- 1.- Popolazione, demografia, immigrazione
- 2.- Presente e futuro dei distretti industriali
- 3.- Le imprese innovative ed i nuovi distretti del manifatturiero
- 4.- La presenza e la crescita di imprese marchigiane nello sviluppo dell'ICT
- 5.- La filiera agro-alimentare
- 6.- La filiera dell'accoglienza: turismo, ambiente, storia cultura
- 7.- Le grandi reti collettive: infrastrutture fisiche (acqua-aria-gomma-ferro)
- 8.- Le grandi reti immateriali...Marche Regione WIFI FREE?
- 9.- I beni collettivi/pubblici fondamentali: scuola, università, formazione
- 10.- I beni collettivi/pubblici fondamentali: salute e sistema sanitario

Circa i potenziali progetti di ricerca che potrebbero essere assegnati all'Istituto va ricordato che in data 3 marzo 2022 il Commissario Straordinario Ricostruzione Sisma 2016 Avv.to Giovanni Legnini ha sottoscritto un PROTOCOLLO DI INTESA con otto diversi centri studi e fondazioni: Fondazione Censis, Fondazione Symbola, Fondazione Magna Carta, Fondazione Aristide Merloni, UNCEM, Legambiente Onlus, FEDERTREK Escursionismo e ambiente, ISTAO. L'Istituto dovrà pertanto produrre un progetto di ricerca al quale potrà essere assegnato un compenso fino a 140.000 euro. Al fine di presentare progetti coordinati ed evitare inutili sovrapposizione, si è già tenuta il 18 maggio scorso una riunione on line ed ai primi di giugno si dovrà procedere ad inviare le proposte di ricerca allo stesso Commissario.

Avendo come cornice di fondo lo schema appena delineato ed anche sulla base dei tanti positivi e propositivi incontri avuti in questi due mesi, l'Istituto potrà, dopo ulteriori necessari incontri di approfondimento, avviare collaborazioni per studi e ricerche con i seguenti soggetti:

- 1.- REGIONE MARCHE
- 2.- EUSER regione Marche
- 3.- CAMERA DI COMMERCIO DELLE MARCHE
- 4.- CONFIDI UNICO

- 5.- AUTORITÀ PORTUALE DELL'ADRIATICO CENTRALE
- 6.- AERDORICA
- 7.- SOCIETA' INTERPORTO DI JESI
- 8.- MECCANO SPA
- 9.- SVEM, regione Marche
- 10.- CONFARTIGIANATO
- 11.- CNA
- 12.- CISL regionale
- 13.- CONFCOOPERATIVE

Successivi incontri potranno ampliare tali possibilità ed estenderle a:

- 1.- Coldiretti
- 2.- Confagricoltura
- 3.- Confcommercio
- 4.-Confesercenti
- 5.- Altre rappresentanze sindacali sul territorio, CGIL e UIL ecc.

II.- COLLEGAMENTI ITALIANI ED INTERNAZIONALI ED EVENTI ANNUALI ESTERNI

L'ISTAO è una istituzione fortemente radicata sul territorio ma sin dall'origine è stata punto di riferimento nella rete nazionale ed internazionale dei centri di formazione.

Certamente oggi le Università della regione hanno anche loro ben radicate relazioni nazionali ed internazionali.

Pertanto l'ISTAO dovrà proseguire con convinzione la collaborazione con il responsabile rapporti internazionali dell'Università Politecnica delle Marche prof Giuseppe Canullo e gli stage di studenti provenienti da Università degli Stati Uniti, nonché con i responsabili dei rapporti internazionali degli altri Atenei della regione.

ISTAO ed Università possono quindi rafforzare ed estendere questa presenza di eccellenze marchigiane nella rete esterna alle Marche dando il proprio originale

contributo e ricevendo linfa importante per raggiungere le più sfidanti frontiere nella formazione e nella ricerca.

ISTAO quindi continuerà nelle collaborazioni nazionali ed internazionali già intraprese e rafforzerà tali rapporti aggiungendone di nuovi o riprendendo alcuni importanti relazioni che magari si sono dissolte negli anni passati. In questo senso la prima relazione da riattivare è quella con il Massachusetts Institute of Technology di Boston con il *Liason Program*.

In aggiunta, la proiezione nazionale ed internazionale delle attività dell'Istituto potrà essere perseguita anche con la messa a disposizione *on-line* di tutti i corsi di formazione, Master ed Executive, che potranno quindi essere fruibile a distanza sia all'interno del nostro paese che verso l'estero con particolare riferimento ai paesi che partecipano all'area vasta Adriatico-Jonica dove per altro la lingua italiana è già in parte diffusa. In questi casi si dovrà comunque effettuare una selezione degli studenti per verificare le loro potenzialità di partecipazione ed il costo dell'iscrizione ai corsi sarà molto contenuto proprio in considerazione del loro collegamento da remoto. Ovviamente l'attestazione formale sarà soggetta ad apposite prove di esame finale.

L'Istituto intende inoltre farsi promotore di **due Workshop** all'anno per fare il punto sull'economia Mondiale, sulle condizioni delle economie europee e sull'architettura istituzionale dell'Unione anche al fine di valutare l'impatto che scenari diversi potranno avere sull'Italia e sulle Marche, in particolare.

Altro Workshop sarà dedicato all'analisi congiunturale e strutturale dell'economia marchigiana in una cornice allargata all'area AMU ed all'area Adriatico Jonica.

Infine, in collaborazione con la Fondazione Giorgio Fuà, l'Istituto si farà promotore di un appuntamento annuale per la presentazione di una *Lectio Magistralis* intestata al nome del Prof. Giorgio Fuà che sarà tenuta da un economista di riconosciuto apprezzamento nazionale ed internazionale in tema di sviluppo dell'economia reale con riferimento ad esperienze di economie territoriali. In questo contesto L'ISTAO intende anche istituire un **Premio Annuale Adriano Olivetti** da assegnare all'impresa ed all'imprenditore che si siano particolarmente ispirati ai principi ed alla concreta pratica imprenditoriale di Adriano Olivetti.

III.- CONCLUSIONI: I TRE OCCHI CON I QUALI GUARDARE ISTAO 2022-2024

In sintesi, tutti i soggetti pubblici e privati potranno vedere ISTAO con tre diversi occhi. Se ne condivideranno gli obiettivi ed il programma di attività 2022-2024, potranno infatti “partecipare” in tre modi: come **soci finanziatori** e/o come **committenti per i corsi Executive** e/o come **committenti per studi e ricerche**.

Nel primo caso valuteranno l’efficacia del proprio contributo finanziario sulla base della qualità degli studenti che avranno conseguito alla fine di ogni anno il Diploma di Master. Nel secondo e terzo caso sulla base del prodotto ottenuto dai corsi Executive e dalle ricerche e studi commissionati.

La speranza è che il programma qui illustrato, dopo i necessari approfondimenti e nell’intento di recepire ogni altro utile suggerimento, possa essere apprezzato e condiviso e pertanto porti i soggetti a distribuire la loro partecipazione in tutte e tre le diverse linee di attività illustrate in questo piano triennale.

Si confida infine che la condivisione di questo **focus strategico** per l’Istituto consenta di confermare l’adesione degli attuali soci ed estenderne la base attraverso una opera di informazione ed incontro con istituzioni ed operatori che si dovrà effettuare sin dal prossimo mese di giugno.

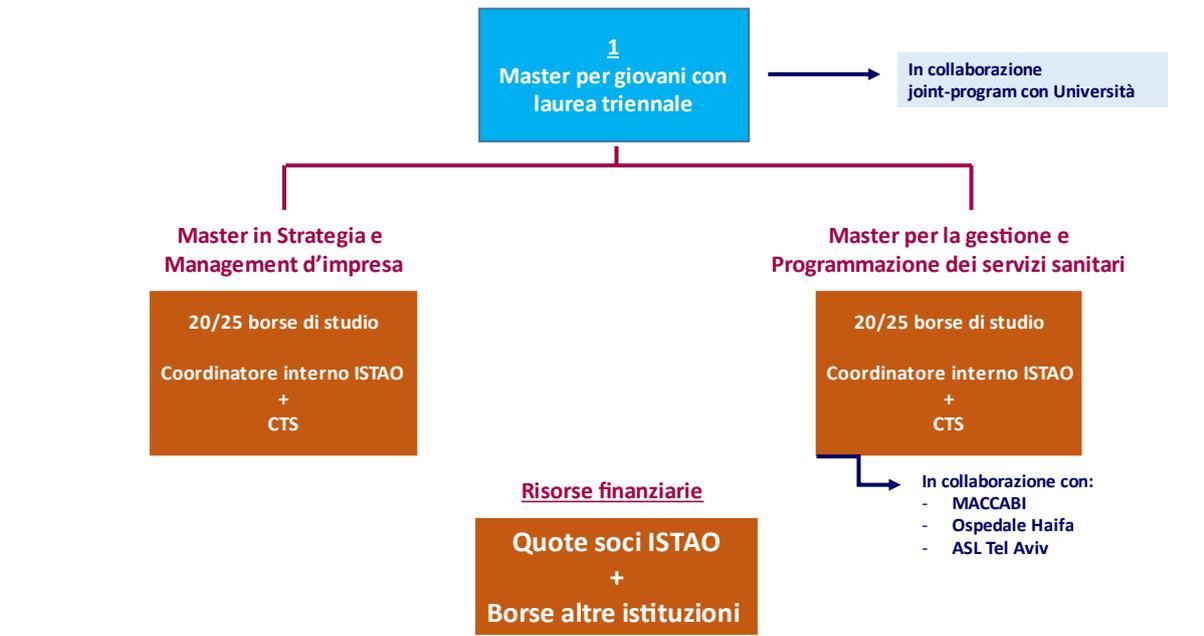
In relazione al rapporto di collaborazione ed integrazione **tra l’Istituto e le Università** va segnalato che tale collaborazione, oltre che nei tre filoni indicati in precedenza, potrà svilupparsi anche in termini di collaborazione sia per la **realizzazione congiunta dei corsi Executive**, sia per ciò che riguarda la **filiera di studi e ricerche** che potranno essere realizzati con gruppi di lavoro congiunti a seconda delle diverse competenze ed eccellenze richieste rispetto ai diversi progetti di ricerca da realizzare.

IV – ISTAO 2022-2024 IN SINTESI



Programma Triennale 2022 -2024





Programma Triennale 2022 -2024



Programma Triennale 2022 -2024

3 Studi & Ricerche

A domanda di istituzioni ed organizzazioni

Da Marche +20 a Marche 2030

Esempi:

- . Popolazione, demografia, immigrazione
- . Formazione e cultura come filiera orizzontale che attraversa tutte le attività
- . Presente e futuro dei distretti industriali
- . Le imprese innovative ed i nuovi distretti del manifatturiero
- . La presenza e la crescita di imprese marchigiane nello sviluppo dell'ICT
- . La filiera agro -alimentare
- . La filiera dell'accoglienza: turismo, ambiente, storia e cultura
- . Le grandi reti collettive: infrastrutture fisiche (acqua -aria-gomma-ferro)
- . Le grandi reti immateriali... Marche Regione Wi -Fi Free
- . I beni collettivi/pubblici fondamentali: scuola, università, formazione
- . I beni collettivi/pubblici fondamentali: salute e sistema sanitario

Gruppo esperti di ricerca per ogni progetto +
Coordinatore interno ISTAO

Risorse finanziarie

A mercato

Programma Triennale 2022 -2024

APPENDICE

	DATA	LUOGO	INCONTRI 28 MARZO- 27 MAGGIO 2022 PERSONE	SOCIETA'/ISTITUZIONE
1	28-mar	ISTAO	ASSEMBLEA	ISTAO
2	29-mar	ISTAO	Marcolini + struttura	ISTAO
3	29-mar	ISTAO	Proff. Alessandrini, Pettenati, Crivellini	economisti
4	06-apr	ISTAO	Melichi + Sestili	ISTAO struttura
5	06-apr	ISTAO	Filippo Saltamartini	Assessore Sanità REGIONE MARCHE
6	07-apr	ANCONA	AREA ADRIATICO-JONICA	CONVEGNO TEATRO DELLE MUSE
7	07-apr	ISTAO	CdA	ISTAO
8	08-apr	MACERATA	UNIVERSITA'	INAUGURAZIONE ANNO ACCADEMICO
9	08-apr	MACERATA	LA STRADA DEI SOGNI	CONVEGNO ROTARY
10	12-apr	ISTAO	Marcolini	Stesura Verbale CdA
11	12-apr	ISTAO	PIERLUIGI BOCCHINI	CONFINDUSTRIA ANCONA
12	12-apr	ISTAO	GINO SABATINI	CCIAA MARCHE
13	13-apr	MACERATA	FRANCESCO ADORNATO	RETTORE UNIMC
14	13-apr	ISTAO	MASSIMILIANO DUCA	ISTAO struttura
15	13-apr	ISTAO	GIORGIO CALCAGNINI	RETTORE UNI URBINO
16	13-apr	ISTAO	SAURO ROSSI	Segretario regionale CISL MARCHE
17	13-apr	ANCONA	GINO SABATINI+ Direttore	CCIAA
18	20-apr	ANCONA	Andrea Santori	Presidente SVEM
19	20-apr	ANCONA	Darco Pellos	Prefetto Ancona
20	21-apr	ANCONA	Mons. Angelo Spina	Vescovo Arcidiocesi Ancona
21	21-apr	ANCONA	Vincenzo Garofalo	Presidente AUTORTA' PORTUALE
22	21-apr	ISTAO	Maria Paola Merloni	
23	21-apr	ISTAO	Corrado Mariotti	Presidente Collegio Revisori Conti ISTAO
24	21-apr	ISTAO	Massimo Mancini	Startup Gigshow
25	22-apr	ISTAO	Giuseppe Canullo	Socio Onorario ISTAO ex doc Univpm
26	22-apr	ISTAO	Mirella Battistioni + Letizia Urbani	MECCANO
27	27-apr	ISTAO	Videoconferenza	
28	28-apr	ANCONA	Pierluigi Bocchini	CONFINDUSTRIA ANCONA
29	28-apr	ISTAO	Silvano Fuà	FONDAZIONE FUA'
30	28-apr	ANCONA	Corso RYLA	Rotary Club Ancona Conero
31	29-apr	ISTAO	Paolo Mariani	Direttore CONFIDI UNICO
32	29-apr	ISTAO	Donatella Romozzi	
33	29-apr	ISTAO	Saluto inizio "Il PPP e il financing Project"	Corso ISTAO
34	02-mag	Roma	Commissario Ricostruzione Largo Chigi	Giovanni Legnini
35	05-mag	ISTAO	Stefania Scaradozzi	Segretaria Fondazione Fuà
36	05-mag	ANCONA	Rapporto 2021 sull'Industria Marchigiana	Convegno Confindustria Marche
37	05-mag	ANCONA	Gianluca Gregori	Rettore UNIVPM
38	06-mag	ISTAO	Claudio Pettinari	Rettore UNIV. CAMERINO (online)
39	06-mag	ISTAO	Mario Pesaresi	FONDAZIONE MARCHE
40	06-mag	ISTAO	Paolo Silenzi+Otello Gregorini	CNA MARCHE
41	06-mag	MACERATA	Intervento all' incontro con operatori	CONFARTIGIANATO MC-AP-FERMO
42	11-mag	ISTAO	Giuseppe Sestili	ISTAO Struttura
43	12-mag	ISTAO	Incontro con il Collegio dei Revisori ISTAO	
44	12-mag	ISTAO	Matteo Ricci	Sindaco Comune di Pesaro
45	12-mag	ISTAO	Saluto inizio "Il Terzo settore"	Corso ISTAO
46	13-mar	ISTAO	Marco Moglie	
47	13-mag	ANCONA	Valeria Mancinelli	Sindaca Comune di Ancona
48	13-mag	ISTAO	Saluto agli allievi	Corso ISTAO "Strategia e Management"
49	17-mag	ISTAO	Alberto Rossi	Presidente Frittelli Maritime Group
50	17-mag	ISTAO	William Graziosi	
51	17-mag	MACERATA	Gianni Niccolò	Direttore CONFINDUSTRIA MACERATA
52	18-mag	MACERATA	Sandro Percaroli	Sindaco Comune di Macerata
53	18-mag	ISTAO	Conference Call	Prog. COMMISSARIO RICOSTRUZIONE
54	18-mag	ISTAO	Martino Martellini	Giornalista
55	18-mag	ANCONA	Convegno Confartigianato Imprese AN-PU	Convegno"Servizi e terziario"
56	19-mag	ANCONA	Confcommercio "Stati generali del Turismo"	CONVEGNO Mole Vanvitelliana
57	19-mag	ISTAO	Claudio Sargenti	Ex giornalista RAI
58	19-mag	ISTAO	call con Francesco Pappadia	
59	19-mag	ISTAO	CDA ISTAO	
60	20-mag	ANCONA	Convegno "Autostrade del Mare"	Convegno Teatro delle Muse
61	20-mag	ANCONA	Assemblea Concooperative	Federazione Marchigiana BCC
62	24-mag	ISTAO	Andrea Morandi	Presidente Gruppo Morandi
63	24-mag	ANCONA	Lezione di Innocenzo Cipolletta	Economia Marche
64	24-mag	MACERATA	Consiglio direttivo	Confindustria MACERATA
65	25-mag	ISTAO	Carmine Bassetti	DG AERDORICA
66	25-mag	PESARO	Salvatore Giordano	Consiglio Confindustria Pesaro
67	26-mag	ANCONA	Stefania Scaradozzi + Marco Cucculelli	Fondazione Fuà
68	27-mag	ISTAO	Paolo Calcinaro	Sindaco Comune di Fermo
69	27-mag	ISTAO	Ilario Favaretto	Docente Univ. Urbino
70	27-mag	ISTAO	CDA ISTAO	