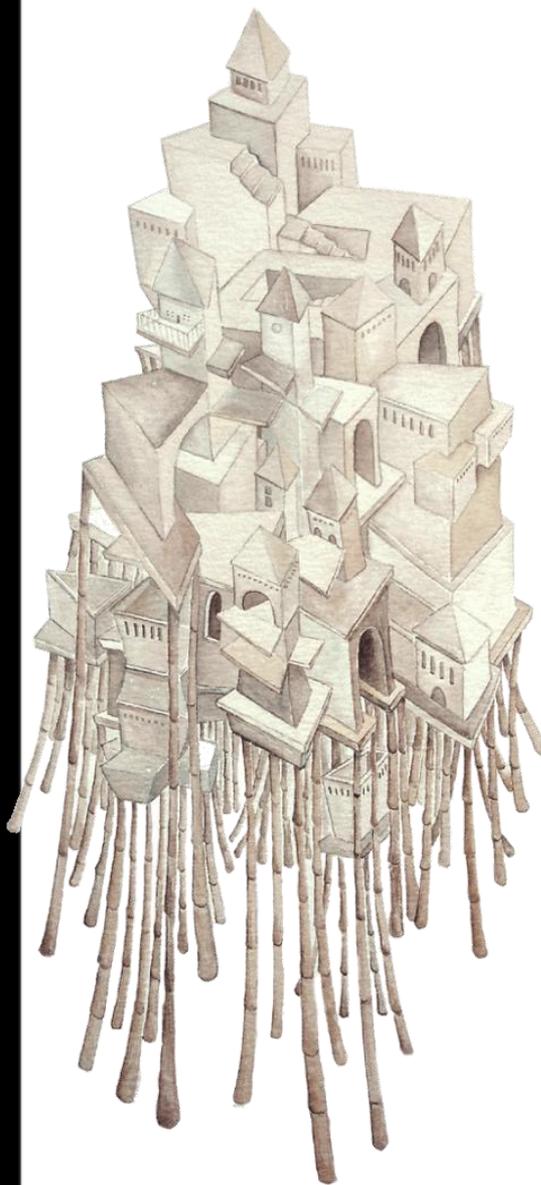


# Dipende da noi

**Guido Caselli** direttore centro studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna





Ora dirò della città di Zenobia che ha questo di mirabile: **benché posta su terreno asciutto essa sorge su altissime palafitte**, e le case sono di bambù e di zinco, con molti ballatoi e balconi, poste a diversa altezza, su trampoli che si scavalcano l'un l'altro, collegate da scale a pioli e marciapiedi pensili, sormontate da belvederi coperti da tettoie a cono, barili di serbatoi d'acqua, girandole marcavento, e ne sporgono carrucole, lenze e gru.

**Quale bisogno o comandamento o desiderio abbia spinto i fondatori di Zenobia a dare questa forma alla loro città, non si ricorda**, e perciò non si può dire se esso sia stato soddisfatto dalla città quale noi oggi la vediamo, **cresciuta forse per sovrapposizioni successive dal primo e ormai indecifrabile disegno.**

Ma quel che è certo è che **chi abita a Zenobia e gli si chiede di descrivere come lui vedrebbe la vita felice, è sempre una città come Zenobia che egli immagina**, con le sue palafitte e le sue scale sospese, una Zenobia forse tutta diversa, sventolante di stendardi e di nastri, ma ricavata sempre combinando elementi di quel primo modello.

**Detto questo, è inutile stabilire se Zenobia sia da classificare tra le città felici o tra quelle infelici. Non è in queste due specie che ha senso dividere la città, ma in altre due: quelle che continuano attraverso gli anni e le mutazioni a dare la loro forma ai desideri e quelle in cui i desideri o riescono a cancellare la città o ne sono cancellati**

Un modello  
che ha  
perso il senso

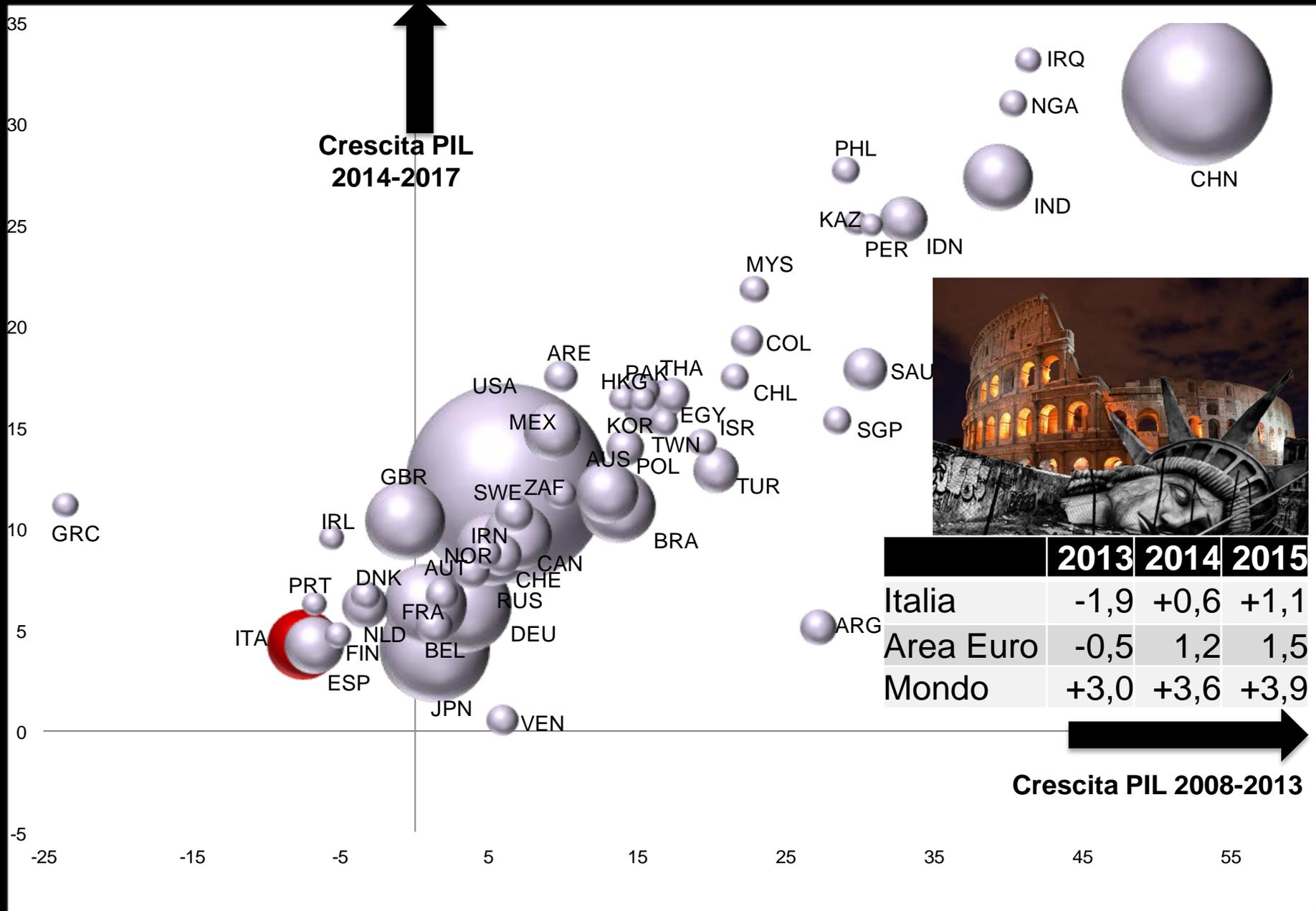
Un modello che non  
riusciamo a costruire  
in modo diverso

Un modello  
che non consente  
più di desiderare

**Sospesi tra il "non più" e il "non ancora"**



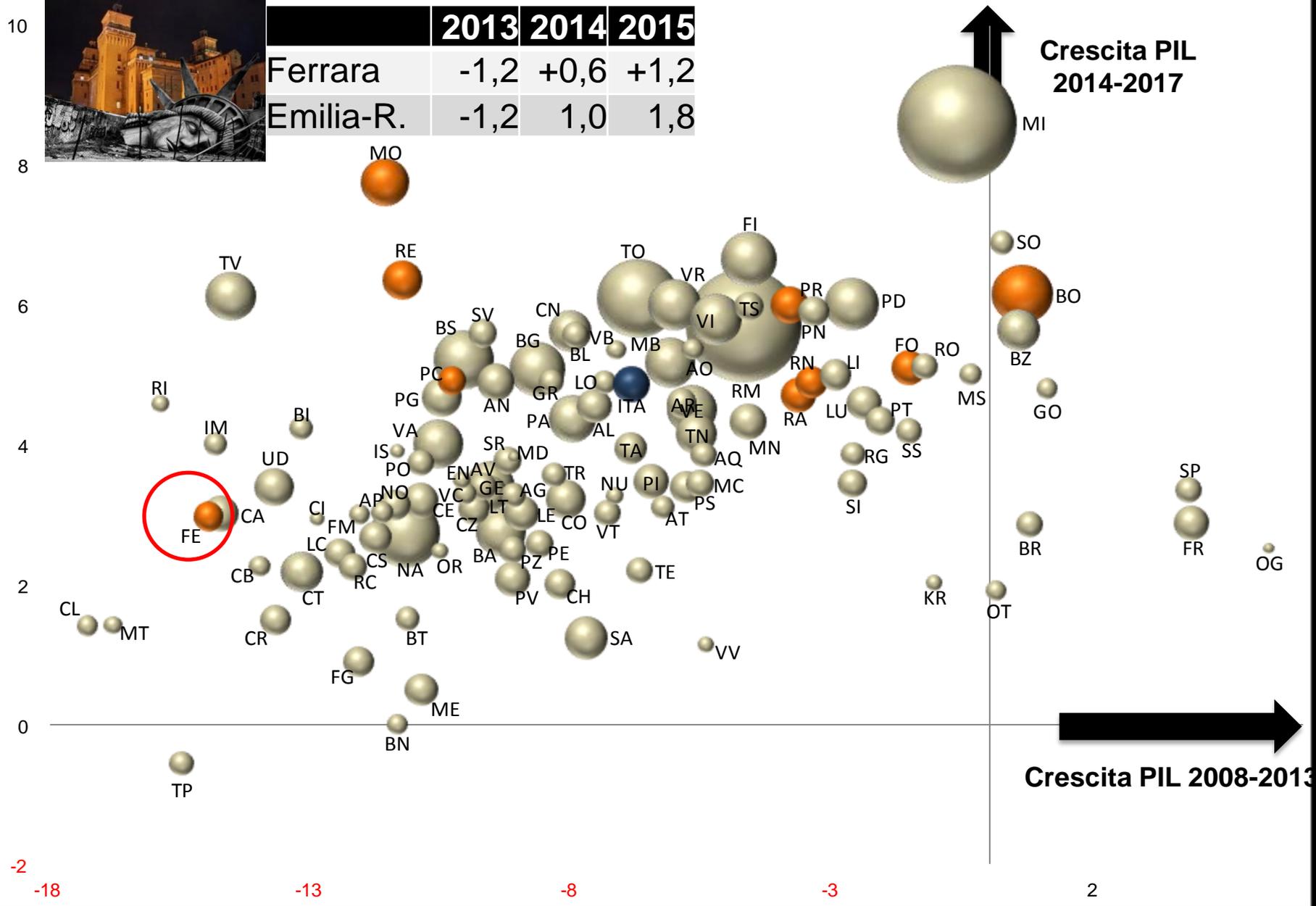
# Confronto internazionale



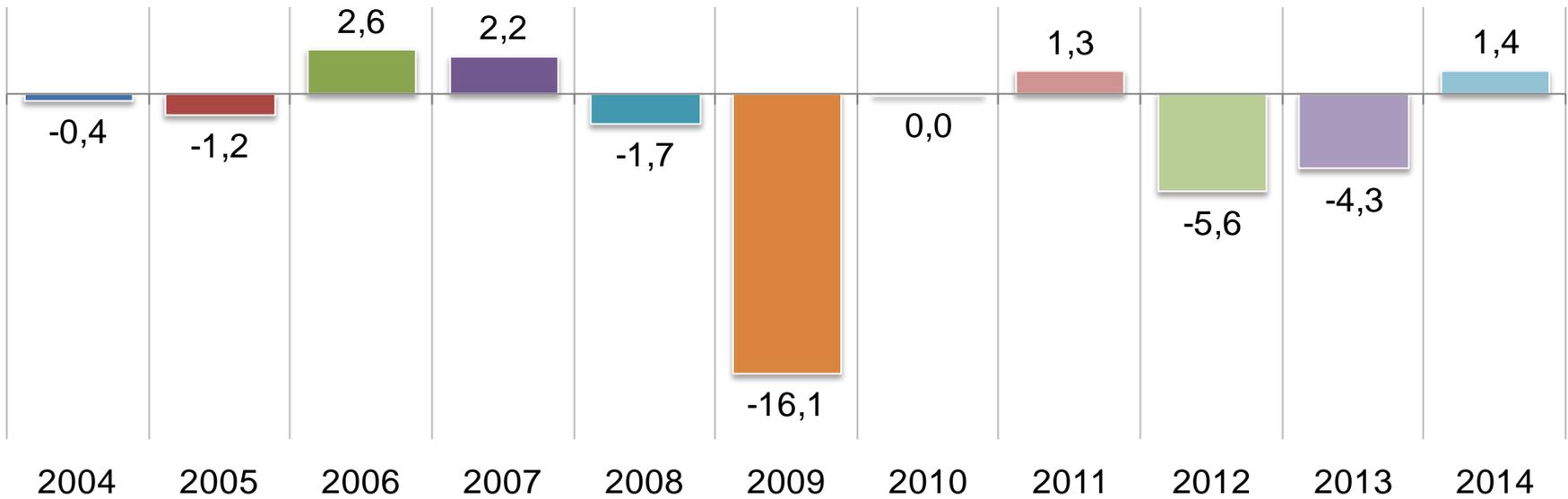
# L'effetto Paese sulle dinamiche territoriali



	2013	2014	2015
Ferrara	-1,2	+0,6	+1,2
Emilia-R.	-1,2	1,0	1,8



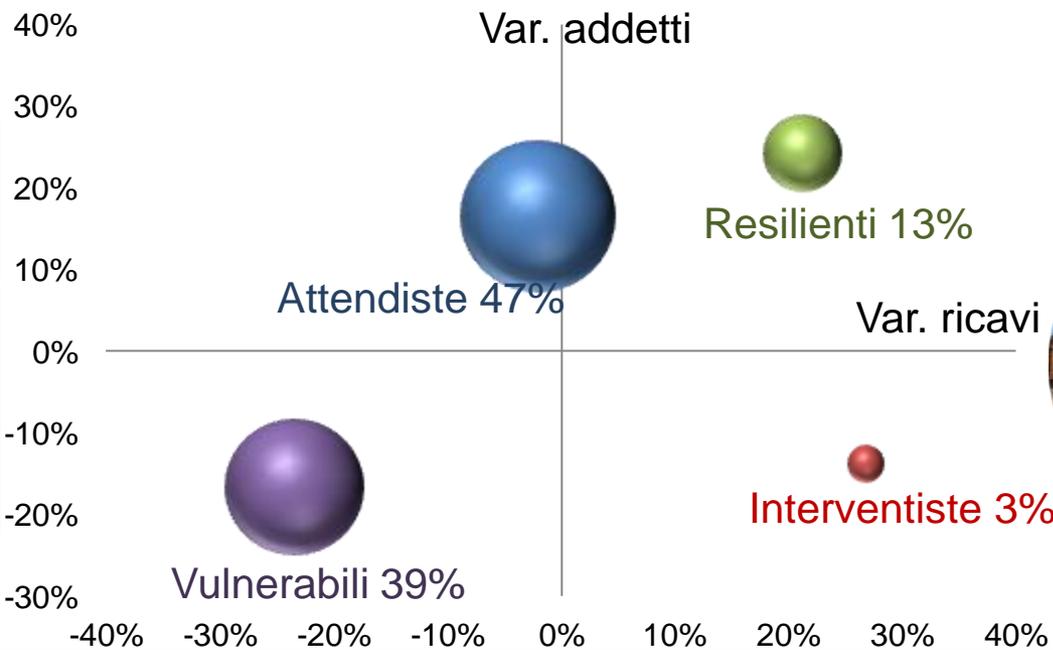
# Manifatturiero



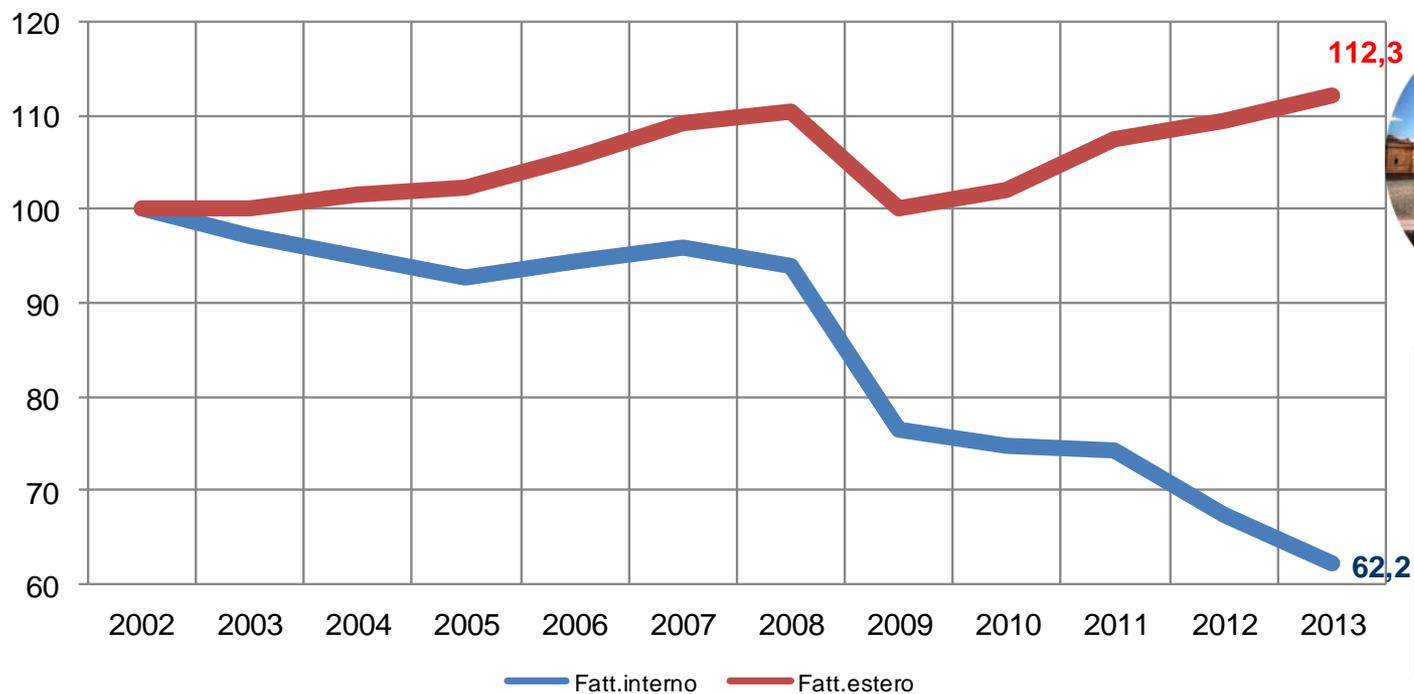
Magnitudo della crisi ultimi 5 anni

---

Società di capitale presenti negli anni 2008-2013

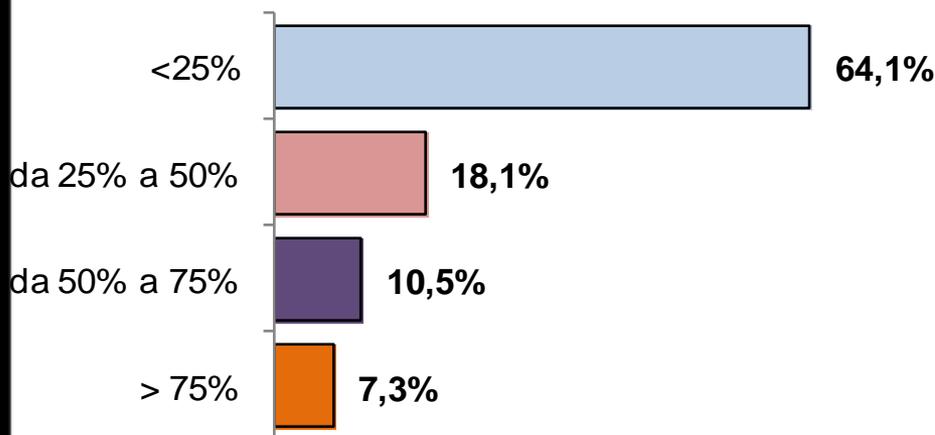


# Le esportazioni



Dal 2002 ad oggi il fatturato export è aumentato del 12%, quello interno è calato del 33%

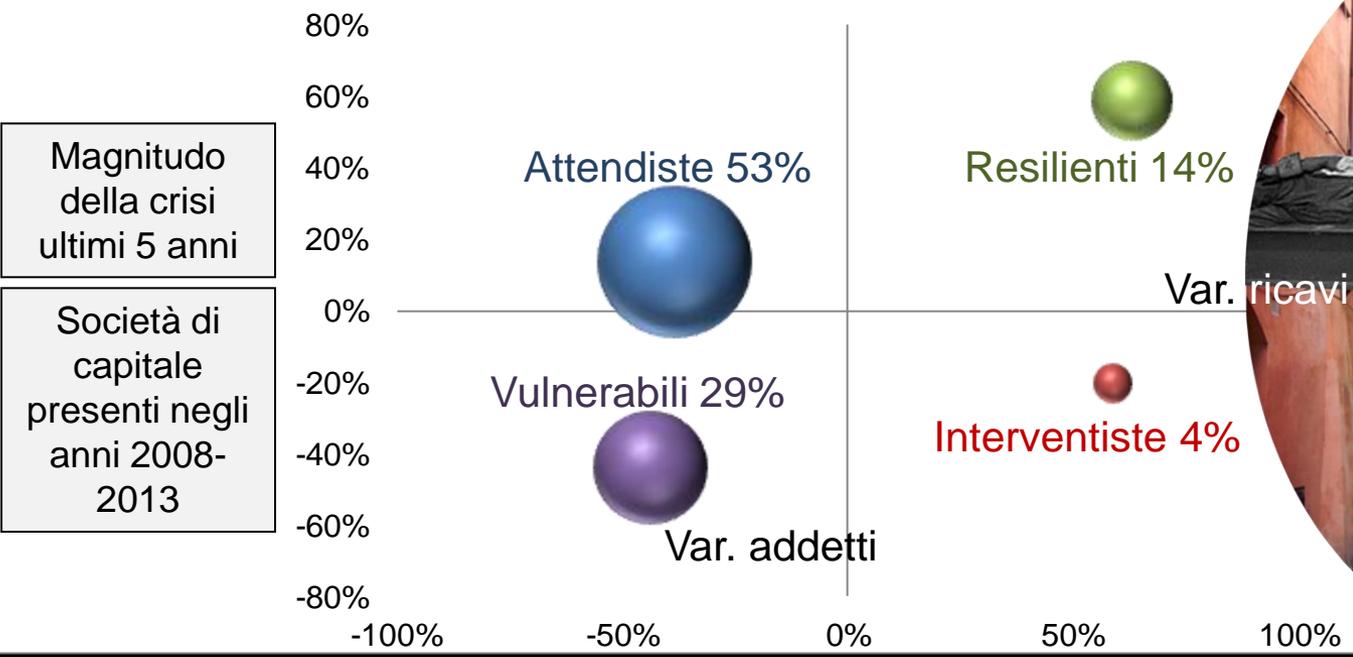
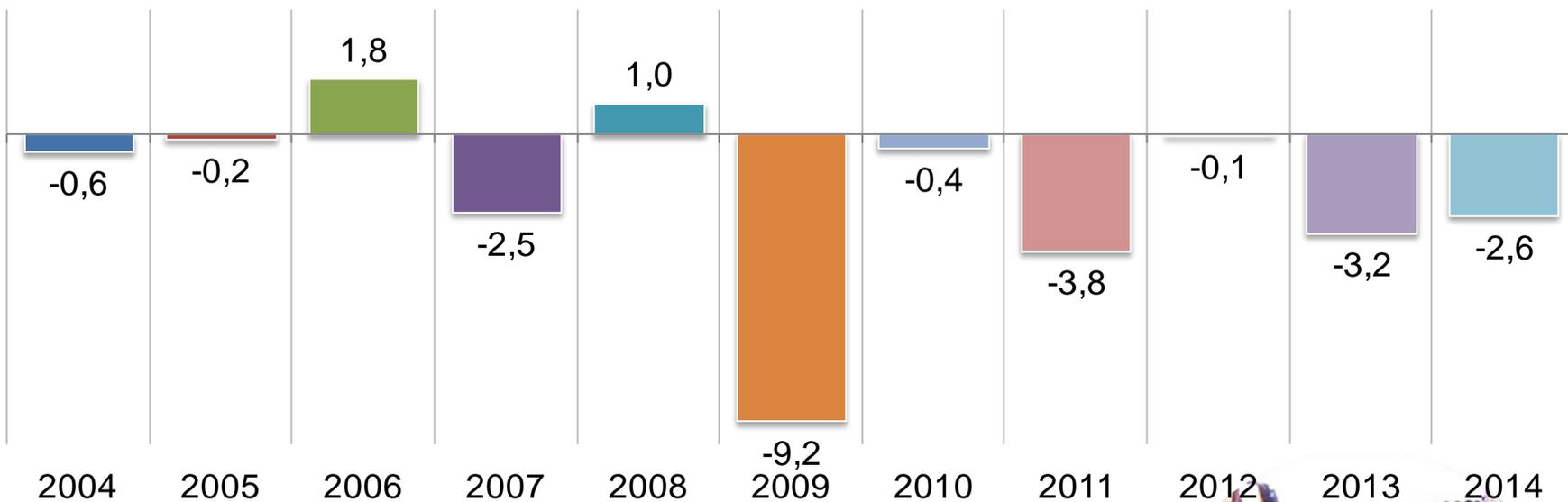
991 le imprese che hanno esportato negli ultimi 4 anni. Le esportatrici abituali sono 296

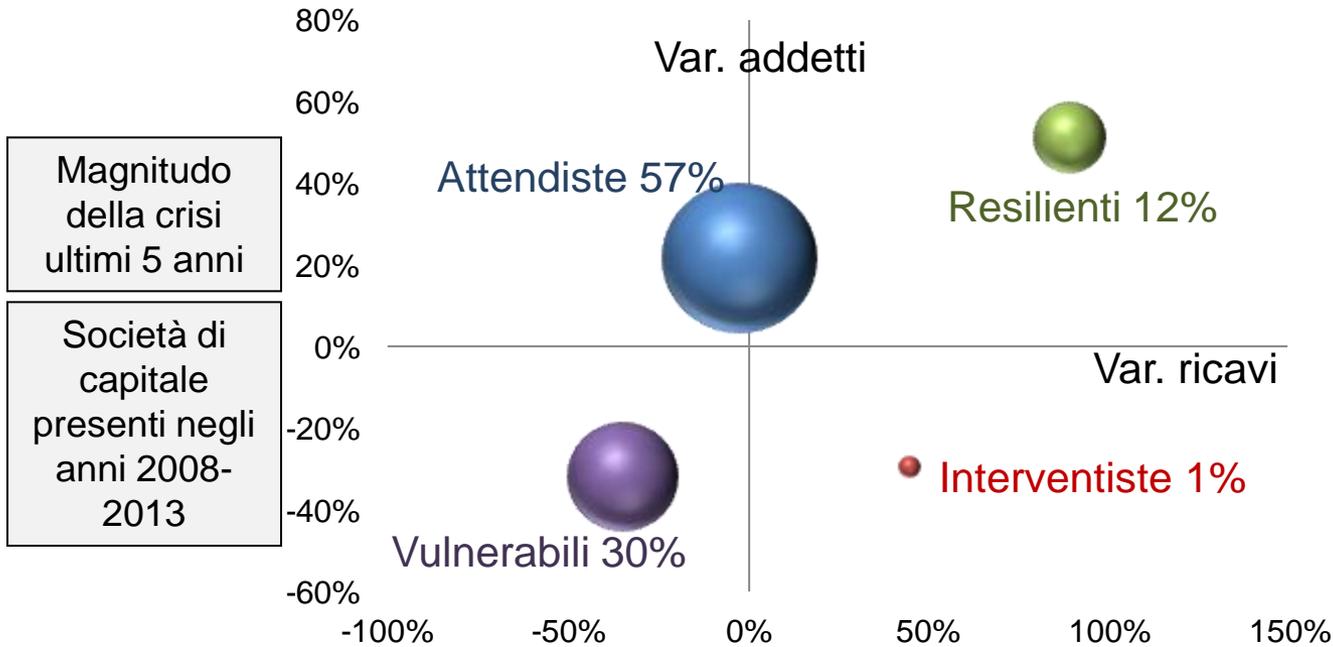
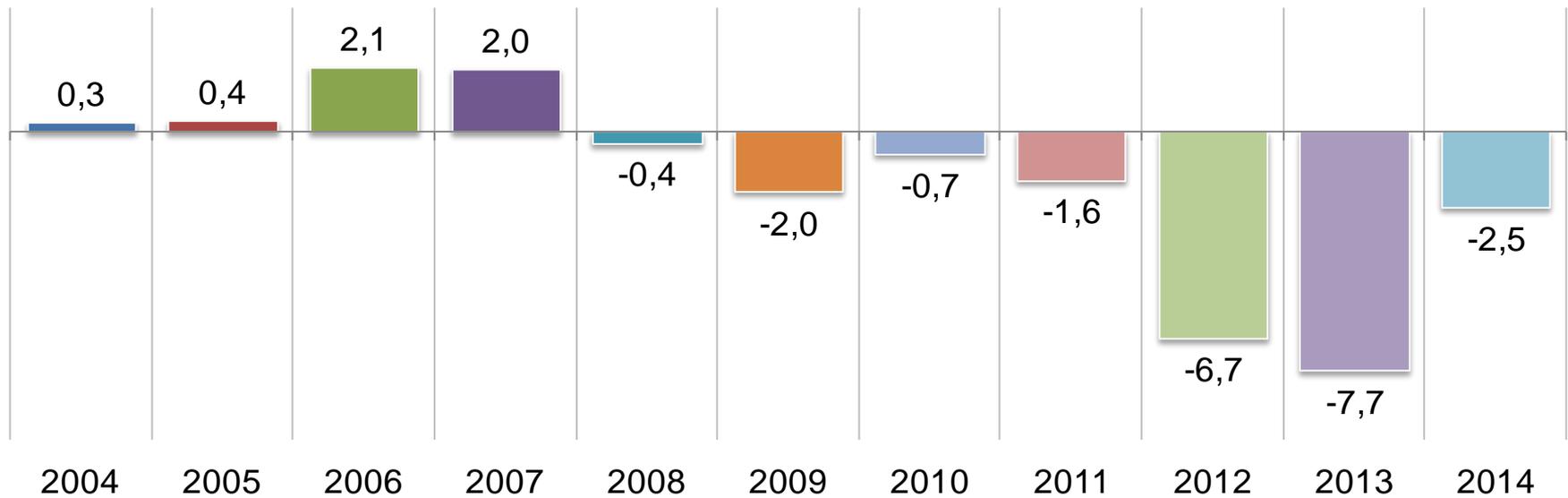


Quasi due terzi delle imprese che esportano ha meno di 10 addetti, quelle con oltre 250 dipendenti sono meno del due per cento, ma ad esse è ascrivibile la metà dell'export complessivo.

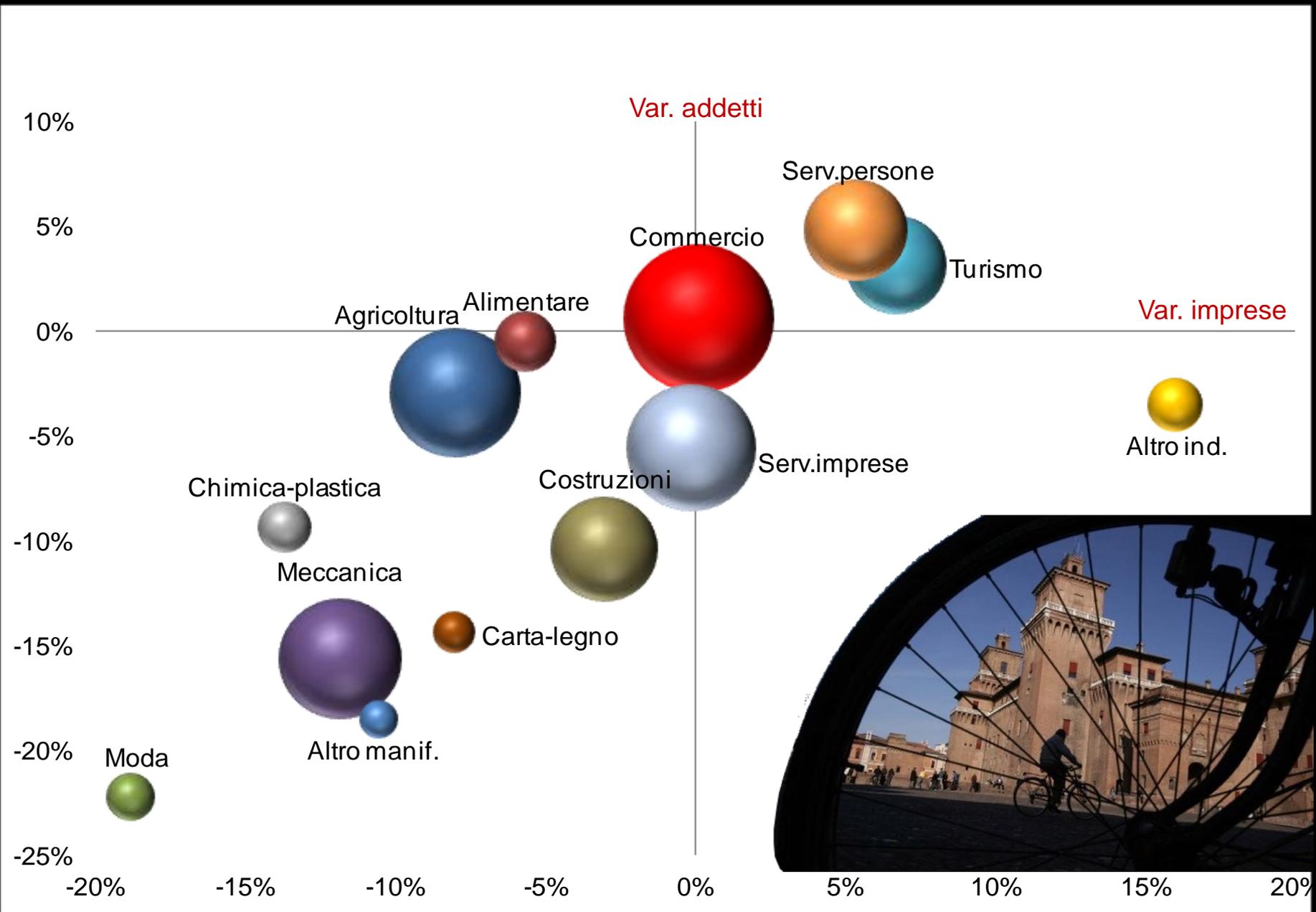
Il 34 per cento delle esportazioni ferraresi è realizzato da sole due imprese

# Costruzioni





# Addetti e imprese. Variazione 2009-2013



# Dove nascono nuove imprese

## Dove aumentano le imprese

Gestione di apparecchi che consentono vincite in denaro

Attività di tatuaggio e piercing

Commercio al dettaglio di prodotti macrobiotici e dietetici

Portali web

Conduzione di campagne di marketing e altri servizi pubblicitari

Prenotazioni e altre attività turistiche non svolte dalle agenzie di viaggio

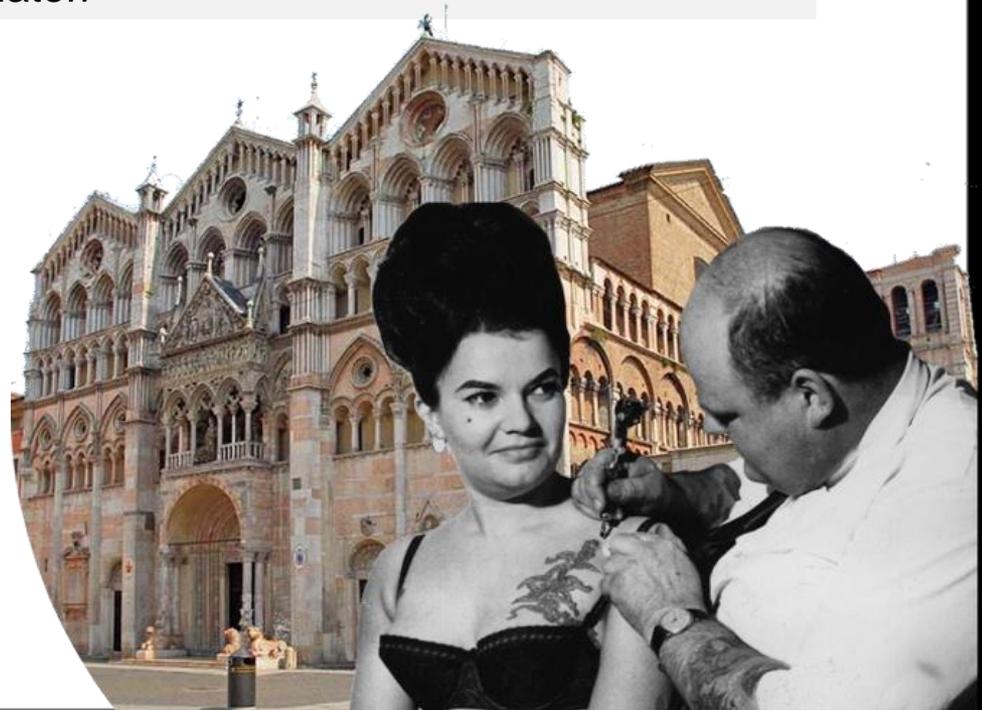
Studi medici specialistici e poliambulatori

1

Rispondere a nuove domande di servizi, delle persone e delle imprese

2

Trasformare le proprie competenze e hobby in auto-imprenditorialità



# Le nuove professioni

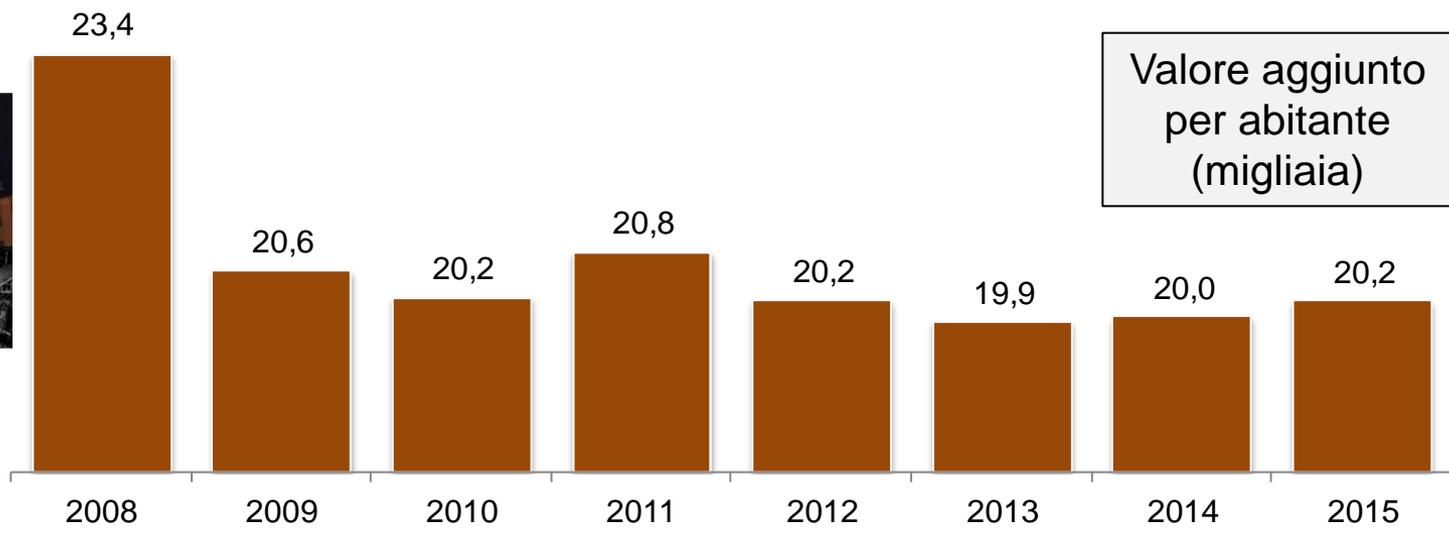
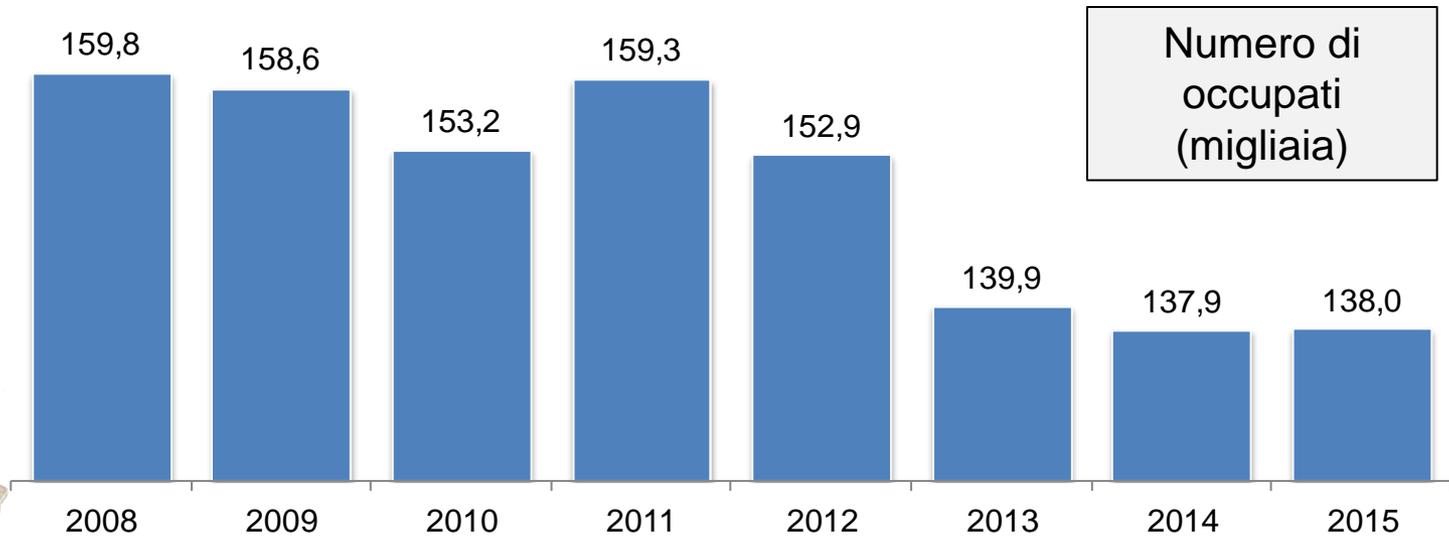
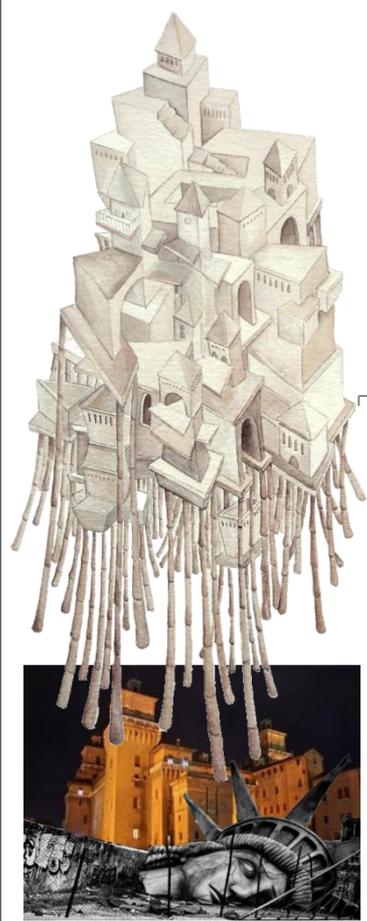


I 10 nuovi mestieri che 5 anni fa non esistevano

	2008	2013
Sviluppatore IOS (Apple)	89	12.634
Sviluppatore Android	53	10.554
Istruttore Zumba	16	6.331
Impiegati Social Network	25	4.350
Analizzatore di dati	142	4.326
Disegnatore di interfacce	159	3.509
Architetto Big Data	-	3.440
Beachbody coach	-	3.360
Specialisti cloud computing	195	3.314
Specialisti nel marketing digitale	166	2.886



# Gli effetti del "non più... ..non ancora"



... è vero che la sfida si gioca a livello globale, è altrettanto vero che la competitività di persone e imprese si costruisce a partire dalla qualità dei sistemi territoriali locali



Persone e imprese non vanno lasciate sole, le soluzioni vanno cercate collettivamente

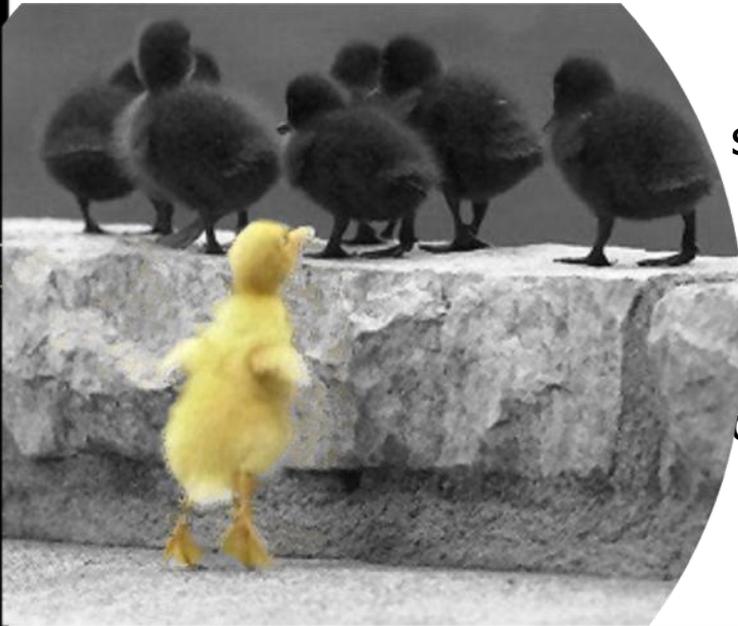
---

## **Creazione di valore condiviso.**

Ciò che crea valore per l'impresa lo crea anche per la società.  
E viceversa

## Seconda convinzione: competenze distintive

Chi offre beni o servizi che vengono già proposti da altri, se non riesce ad apportare conoscenze o **competenze distintive**, è a forte rischio di esclusione



Tecniche e conoscenze che non possono essere incorporate in macchinari ma legate alle capacità specifiche di certe persone/aziende, di certi contesti sociali

---

Saperi che viaggiano su reti informali e non codificabili, una combinazione di know how e capitale relazionale che non può essere scaricato da internet

## Terza convinzione: cogliere le opportunità

Fuori dall'Italia c'è un mondo che continua a crescere e a offrire opportunità



Accompagnare  
imprese e persone  
verso il mondo  
abbassando l'incertezza  
dello spazio aperto

Accogliere e  
portare a valore i  
cambiamenti  
dettati dal mondo  
che cambia

## Nonostante i limiti della statistica

«Se si raccolgono abbastanza dati qualsiasi cosa può essere dimostrata con metodi statistici» *(Legge di Murphy)*

---

«Diffido delle statistiche, perché un uomo con la testa nel forno e i piedi nel congelatore statisticamente ha una temperatura media»  
*(Charles Bukowski)*

---

## Il futuro è nei Big Data

trasformare miliardi di numeri  
in poche informazioni  
a forte valenza strategica



## TRADE CATALYST (Bureau Van Dijk)



Bilanci di oltre 120 milioni di imprese mondiali.  
Azionariato (imprese controllate e controllanti)  
Marchi e brevetti



Import/export in valore e in quantità di tutti i  
Paesi del mondo per oltre 5mila prodotti

### Mappa della competitività

chi sono i principali competitors, posizionamento rispetto alla concorrenza, indicatori di bilancio a confronto con imprese di dimensioni analoghe o con la loro media

### Mappa delle opportunità

quali sono i mercati che offrono maggiori opportunità commerciali per ciascun prodotto, elenco certificato dei distributori per mercato/prodotto.



Un esempio: esportare prosciutti

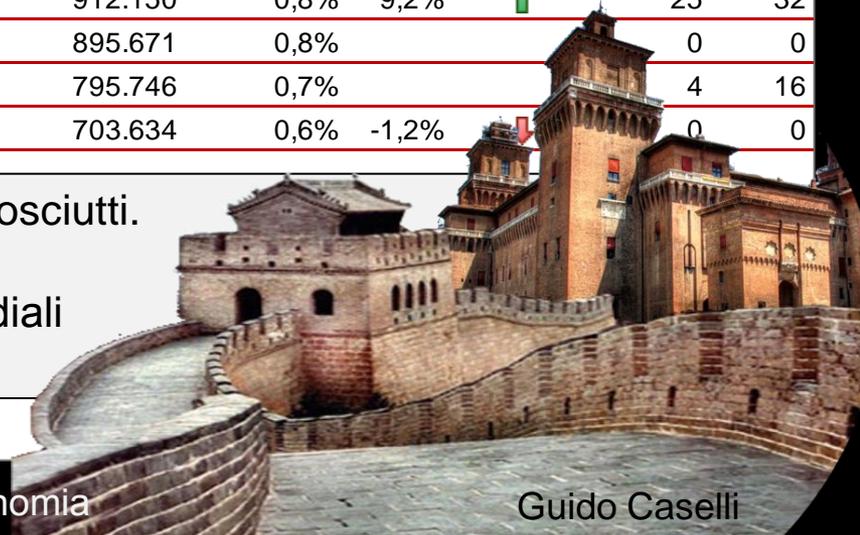


# Mappa della competitività. I competitors

Rank	Impresa	Stato	Fatturato ultimo anno	Quota di mercato	Variaz.	Dinamica	Brevetti	Marchi
1	Nippon Meat Packers Inc	Japan	10.863.930	10,0%	-12,7%	↓	163	1
2	Itoham Foods Inc	Japan	4.660.935	4,3%	-14,4%	↓	198	1
3	Hillshire Brands Company (The)	United States of A	3.920.000	3,6%	1,9%	↑	211	66
4	Sigma Alimentos, S.A. De C.V.	Mexico	3.455.723	3,2%	19,0%	↑	17	86
5	Westfleisch Eg	Germany	3.294.025	3,0%	13,6%	↑	1	23
6	Prima Meat Packers Ltd	Japan	2.927.743	2,7%	-11,3%	↓	149	0
7	Campofrio Food Group, S.A.	Spain	2.654.327	2,4%	7,1%	↑	2	45
8	People'S Food Holdings Limited	Bermuda	2.479.069	2,3%	-8,1%	↓	0	0
9	Marudai Food Co Ltd	Japan	2.198.715	2,0%	-11,5%	↓	32	0
10	Yonekyu Corporation	Japan	1.473.362	1,4%	-10,0%	↓	0	0
11	Linyi Xincheng Jinluo Meat Products Group Co., Ltd.	China	1.355.907	1,2%	-14,2%	↓	0	0
12	Cranswick Plc	United Kingdom	1.323.434	1,2%	0,7%	↑	3	1
13	Animex Foods Sp. Z O.O. S.K.A.	Poland	1.190.865	1,1%			0	4
14	El Pozo Alimentacion Sa	Spain	1.072.370	1,0%	9,9%	↑	1	22
15	Schneider Corporation	Canada	967.356	0,9%			0	0
16	Neerock Limited	United Kingdom	927.996	0,9%	3,5%	↑	0	0
17	Fleury Michon Sa	France	912.150	0,8%	9,2%	↑	25	32
18	Maple Leaf Consumer Foods Inc	Canada	895.671	0,8%			0	0
19	Fresh Mark, Inc.	United States	795.746	0,7%			4	16
20	Nippon Meat Packers Australia Pty Ltd	Australia	703.634	0,6%	-1,2%	↓	0	0

Dati di tutte le imprese del mondo che producono prosciutti.

Posizione dell'impresa rispetto alle concorrenti mondiali e italiane



# Mappa della competitività. Posizionamento competitivo

L'impresa ABC a confronto con i dati di bilancio di un gruppo di imprese produttrici di prosciutto con dimensione analoga

	Prosciuttificio ABC			GRUPPO CONFRONTO		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Key financials & employees						
Operating revenue (Turnover)	114.413	99.880	90.900	109.527	102.119	93.293
P/L before tax	4.778	4.076	4.211	1.023	1.876	2.865
P/L for period [=Net income]	3.268	2.816	3.099	474	1.133	1.946
Cash flow	7.108	6.340	6.676	2.723	3.029	4.654
Total assets	128.375	111.589	108.318	50.895	47.572	44.452
Shareholders funds	45.811	41.721	40.198	22.772	24.184	23.073

L'impresa CIM a confronto con i competitors	Prosciuttificio ABC			EMBUTIDOS MONELLS SA			JIANGXI FENGCHENG HUAYING CO., LTD		
	43013 LANGHIRANO, Italy			08554 SEVA, Spain			China		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Key financials & employees									
Operating revenue (Turnover)	114.413	99.880	90.900	115.097	112.342	116.000	116.000	116.000	116.000
P/L before tax	4.778	4.076	4.211	1.089	1.400	1.000	1.000	1.000	1.000
P/L for period [=Net income]	3.268	2.816	3.099	795	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Cash flow	7.108	6.340	6.676	3.698	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Total assets	128.375	111.589	108.318	53.960	53.960	53.960	53.960	53.960	53.960
Shareholders funds	45.811	41.721	40.198	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000



# Mappa della competitività. Internazionalizzazione

## Le imprese italiane (oppure mondiali) con partecipazioni di controllo all'estero

Impresa	Città	Partecipate estere
Ferrarini - Societa' Per Azioni	Bologna	1
F.Lli Galloni - S.P.A.	Langhirano	1
Baldo Industrie Alimentari S.R.L.	Cantu'	1
San Nicola Prosciuttificio Del Sole - S.P.A.	Corniglio	1
Salumificio Nino Galli Spa	Casale Corte Cerro	1

## Le imprese italiane (oppure mondiali) con azionista di riferimento straniero.

Impresa	Città	Proprietario	Stato
Ferrarini - Societa' Per Azioni	Bologna	Elle-Effe Sa	Luxembourg
Vismara Spa	Milano	Agri-Food Sa	Luxembourg
Crudi D'Italia S.P.A.	Sala Baganza	Companies & Trusts Promotion	Luxembourg
Merano Speck Srl % Merano Speck GmbH	Naturno	Mrs Inge Gertrud Bressau	Germany
Kale Italia Srl	Fiorano Modenese	Kaleseramik Canakkale Kaleboc	Turkey
Christanell GmbH Srl	Naturno	Karl Handl Familien Beteiligung	Austria
Fritta-Italia S.R.L.	Fiorano Modenese	Fritta SI	Spain
Rbb S.R.L.	Langhirano	Capital Project S	USA
Royal S.R.L. A Socio Unico	Castellarano	Jin Lili	China



# Mappa della competitività. Innovazione

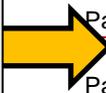
Impresa	Paese	Ufficio	Titolo	Abstract
Sanchez Romero Carvajal Jabugo, S.A.	ES	WO	Ham Slicer	The invention relates to a ham slicer allowing the quick and simple inversion of the position of a piece of ham, once it is impossible to continue slicing the ham on one side without having to remove the ham and replacing the piece of ham in the ham slice
Zylum Beteiligungsgesellschaft Mbh & Co. Patente li Kg	DE	WO	Cured Chunky Meat Product, In Particular Boiled Ham	The invention relates to cured chunky meat product, in particular boiled ham. The meat product is characterized in that compared to a natural content of folic acid, a salt of the folic acid and/or a derivative of these substances, the meat product has a
Sanchez Romero Carvajal Jabugo, S.A.	ES	WO	Ham Slicer	The invention relates to a ham slicer allowing the quick and simple inversion of the position of a piece of ham, once it is impossible to continue slicing the ham on one side without having to remove the ham and replacing the piece of ham in the ham slice
Gomez Mansilla, Bartolome	ES	WO	Ham Stand	This invention relates to a ham stand formed by a base (3) from which two partitions (1) and (2) for resting and supporting the ham extend, the first partition (1) having an opening (5) which is open at the top and substantially V-shaped, for resting the
			Automated Ham-	An automated ham-processing method, which is performed

I brevetti collegati al prosciutto



Impresa	Paese	Marchio	
Laboratorio De Investigacion Tecnologica, S.L.	E		
	Martelli Salumi Spa	Italy	4 - Standard character mark
	Fleury Michon Sa	France	4 - Standard character mark
	Martelli Salumi Spa	Italy	3 - Illustration: Drawing or photograph which also includes word(s)/ letter(s)
	Fleury Michon Sa	France	3 - Illustration: Drawing or photograph which also includes word(s)/ letter(s)
	Parmacotto S.P.A	Italy	3 - Drawing
	Parmacotto S.P.A	Italy	
	3-Stjernet A/S	Denmark	
	Boesinger Fleischwaren Gmbh	Germany	
	Embutidos Caseros Collell SI	Spain	

I marchi collegati al prosciutto



# Mappa delle opportunità. Dove esportare

Rank	Mercato di riferimento	Quota su totale import dal mondo	Quota su totale import dall'Italia	Incidenza dell'Italia sul tot. Mondiale	Rilevanza del mercato	Grado di penetrazione e Italia
	WORLD	100,00	100,00	9,96		
1	United Kingdom	37,72	19,59	5,17		
2	France	8,71	19,17	21,92		
3	USA	6,49	10,44	16,01		
4	Germany	5,42	11,44	21,03		
5	Belgium	4,42	5,52	12,43		
6	China, Hong Kong	3,45	2,67	7,70		
7	Denmark	3,41	2,36	6,89		
8	Italy	3,08	0,00	0,00		

Rank	Mercato di riferimento	Var. mondiale	Var. Italia	Dinamica Italia rispetto al mondo	Rating opportunità	fascia prezzo mondiale	Fascia prezzo Italia	Posizionamento fascia prezzo Italia
	WORLD	15,54	1,34		3,25	5,47	9,64	
1	United Kingdom	46,04	-8,22		3,25	4,88	13,40	
2	France	2,68	1,91		4,00	6,50	9,44	
3	USA	0,59	28,97		4,00	5,25	12,55	
4	Germany	-14,67	-22,41		2,25	7,71	11,44	
5	Belgium	-0,18	6,85		3,00	8,03	8,71	
6	China, Hong Kong	29,76	26,97		4,00	3,45	7,70	
7	Denmark	11,70	-8,43		2,75	3,41	6,89	
8	Italy	-7,59	0,00			3,08	0,00	
9	Japan	47,31	-8,46			2,24	2,88	
10	Netherlands	-10,59	305,01			2,14	3,08	
11	Sweden	3,88	-12,43			2,03	7,35	
12	Canada	15,8				1,90	4,80	
13	Spain	-1,1				1,79	12,52	
14	Russian Federation	2,1				1,68	19,58	

Tenendo conto della rilevanza della Federazione Russa è un mercato che offre buone opportunità

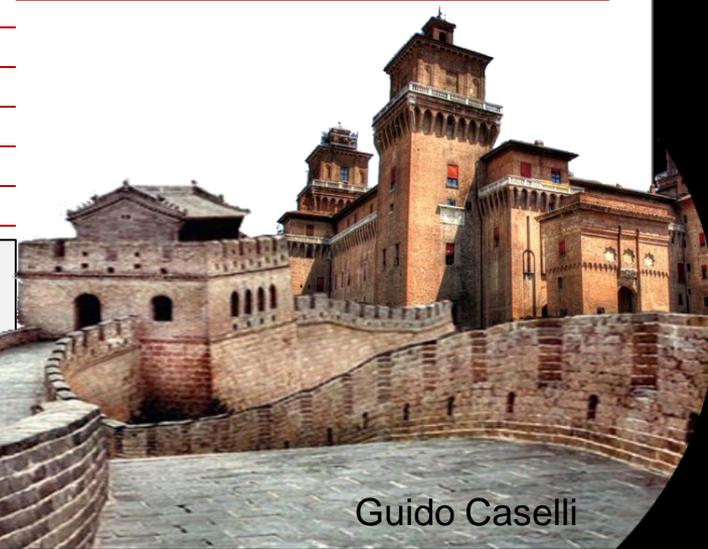


# Mappa delle opportunità. A chi rivolgersi

Distributore	Indirizzo	Città	Telefono	Web	E-mail
Prodo Commerce, Llc	Ul Stanislavskogo, D.21, Str.1	Moscow	+7 495 77566	www.prodo.ru	info-pm@prodo.ru
Onlain	Shosse Kashirskoe, D 68, Kc	Moscow			
Citygrand Ltd.	Per. Sawinskii B, D.11	Moscow	+7 495 25840		
Myasotreiding	Ul. Planetnaya, D.32 V	Novosibirs	+7 383 33406	www.mt-sib.ru	mt@rmpr.ru
Kolomenskaya Prodkompaniya	Proezd Ozerskii, D.3	Kolomna	+7 496 61602	kolprod.com	sales@kolprod.com
Lactalis Vostok Sa	Ul Sovetskaya, D.54	Istra	+7 495 78702	www.lactalis.ru	info@lactalis.ru
Priorskolye - M	Ul Nikopolskaya, D.6, Korp.2	Moscow	+7 495 98745	www.priorskol.ru	office@priorskol.ru
Kompaniya Elitgrupp	Ul. Sadovnicheskaya, D7, Str.	Moscow	+7 495 64826	www.elitgrouppltd.ru	secretary@elitgrouppltd.ru
Limited Liability Company The Tra	Ul. Novoorlo?Vskaya, D. 5	Moscow	+7 495 64282	www.rusalco.com	info@td.rusalco.com

Distributore	Fatturato	Addetti	MORE class-current	Falcon	Crif impresa	Crif media gruppo	VADIS P2BB - current	Web	E-mail
Prodo Commerce, Llc	607.889	549	CC	19,86	281	581	B	w.elidar.ru	info@elidar.ru
Onlain	579.932	73		0	521	560		w.adept.ru	femida@adept.natm.ru
Citygrand Ltd.	454.616	74	BB	0,66	686	581	A		
Myasotreiding	285.301	136	BB	1,01	602	581	B		
Kolomenskaya Prodkompaniya	269.408	53	AA	0,66	693	581	B		
Lactalis Vostok Sa	220.919	1	BBB	2,75	798	578	D		
Priorskolye - M	209.181	749	CCC	5,21	600	581	A		
Kompaniya Elitgrupp	192.512	67	CCC	1,61	490	581	B		
Limited Liability Company The Tra	184.161	944							
Mitopt	170.500	84							
Myasnov - 77	148.080	600							
Minskoblprodukt	135.811	688							
El-Fud	109.339	47							
Closed Joint-Stock Company Ade	106.176	634							

I distributori di prosciutto nel mercato russo con indicatori di rating per valutarne l'affidabilità



# Attrarre turisti dipende da noi

- 1** Primi al mondo per infrastrutture turistiche
- 1** Primi al mondo nei desiderata dei turisti
- 5** Quinti al mondo come destinazione turistica
- 30** Ultimi (tra le prime 30 destinazioni) per crescita
- 100** Centesimi per regole e politiche sul turismo

nel 2030 gli arrivi turistici internazionali raggiungeranno 1,8 miliardi, vale a dire che ogni giorno 5 milioni di persone si sposteranno da un Paese a un altro

## Territorio regista d'esperienze

Ascoltare e dirigere tutti gli attori coinvolti e mettere in scena un'offerta che rispetti e valorizzi gli elementi identitari del territorio e, al tempo stesso, sappia intercettare i desideri del singolo turista e costruire su di essi esperienze autentiche.



Insieme di benefit non monetari e servizi forniti dal datore di lavoro al proprio personale al fine di migliorarne la vita (privata e/o lavorativa)

## **Vantaggi per il lavoratore**      **Vantaggi per l'azienda**

### Area conciliazione vita-lavoro

Flessibilità oraria e organizzazione lavoro, attività ricreative, culturali, badante, maggiordomo aziendale, counseling/coaching, ...

### Area finanziaria

Mutuo, prestiti personali,...

### Area educativa

Asili nido, scuole, master, libri e materiali di consumo...

### Area cura

Pagamento e polizze sanitarie, rimborso spese sanitarie, ...

### Area benefit aggiuntivi

Azionariato, trasporto, beni aziendali,...

Minor incidenza sul costo del lavoro

Riduzione dei costi di turnover

ROI superiore al 25%

Senso di appartenenza

Maggior produttività

Fidelizzazione delle Risorse

Maggior capacità attrattiva

Immagine/clima aziendale



# Da welfare aziendale a welfare di rete

## Contratti di rete

Rete aziendale nata a Varese tra imprenditori di diverse dimensioni e settori merceologici con l'obiettivo di fornire agli addetti delle medesime servizi di welfare e formazione

## Patti per lo sviluppo

Unindustria Treviso di concerto con le organizzazioni sindacali, ha promosso l'introduzione di pacchetti welfare nei contratti aziendali. Unindustria tratta per tutti le condizioni con i fornitori

## Welfare contrattuale

Contrattazione decentrata, aziendale o territoriale (parti sociali, enti bilaterali)

## Bandi pubblici

Regione, Camere di commercio...

## Social Impact Bond

Sostenibile attraverso crowdfunding, piattaforme on line gestite da banche, social impact bond (Regno Unito e Stati Uniti), social bond...



# Verso il welfare di comunità

Primo e secondo welfare insieme per un welfare di comunità

---

Oltre 4mila addetti occupati nel no profit, 32mila persone operano a vario titolo nel terzo settore (11 abitanti ogni 100)

---

Negli ultimi 3 anni il settore profit ha perso 3.330 addetti. Il no profit nello stesso periodo ha creato 299 nuovi posti di lavoro

---

Il welfare è un  
investimento non una  
spesa

Dal welfare del  
risarcimento al welfare  
delle opportunità



# Dipende da noi



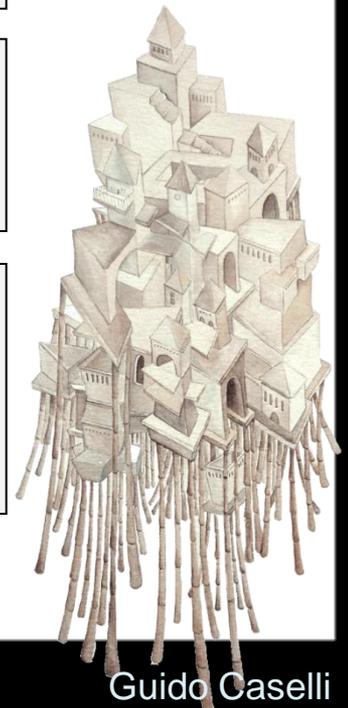
Non lasciare sole  
persone e imprese

Il welfare come una  
risorsa, non come un  
costo

Il territorio regista  
di esperienze

Un modello  
partecipativo che sappia  
coinvolgere tutti

Una governance che  
ponga al centro la  
persona, la dimensione  
relazionale, il senso



# Isidora (Italia Calvino, le città invisibili)

*All'uomo che cavalca lungamente per terreni selvatici viene desiderio d'una città.*

*Finalmente giunge a Isidora, città dove i palazzi hanno scale a chiocciola incrostate di chioccioline marine, dove si fabbricano a regola d'arte cannocchiali e violini, dove quando il forestiero è incerto tra due donne ne incontra sempre una terza, dove le lotte dei galli degenerano in risse sanguinose tra gli scommettitori.*

*A tutte queste cose egli pensava quando desiderava una città.*

***Isidora è dunque la città dei suoi sogni: con una differenza. La città sognata conteneva lui giovane; a Isidora arriva in tarda età.***

***Nella piazza c'è il muretto dei vecchi che guardano passare la gioventù; lui è seduto in fila con loro.***

***I desideri sono già ricordi.***

