

LUSO.....

I gioielli  
Chantecler  
cercano  
acquirenti

INCHIESTA

E L'AUTO DIVENNE SOCIAL

Che cosa c'è dietro al boom del car sharing

FONDI.....

Gamberale  
fa il bis  
e punta  
ai cinesi

# IL MONDO.it

SETTIMANALE ECONOMICO DI RCS MEDIAGROUP - Corriere della Sera

RCS

n. 40 - 25 ottobre 2013 [www.ilmondo.it](http://www.ilmondo.it)

Tutti i giorni della settimana il Mondo € 3,00 + il prezzo del Corriere della Sera - Austria € 4,00 - Belgio € 3,50 - Canada Cad. 7,00 - Francia € 4,00 - Gran Bretagna £ 4,00 - Monaco Principato € 4,00 - Spagna € 4,00 - Svizzera Chf. 5,50 - Ungheria Huf. 1.500 - U.S.A. \$ 7,00 "Poste Italiane Sped. in A.P. - DL 353/2003 conv. in L. 46/2004 art. 1 c. 1 DCB Milano"

postapress  
ventiquattrore

## CATTIVISSIMO ME?

LA CRISI HA RESO PIÙ DIFFICILE IL CLIMA NELLE AZIENDE. CONVIENE ESSERE COMPENSIVI O INFLESSIBILI CON I PROPRI SOTTOPOSTI? RISPONDE CESARE ROMITI («MEGLIO INTRANSIGENTI») E DICE ANCHE LA SUA SULLA FINE DEI PATTI DI SINDACATO, SULLA FIAT DI MARCHIONNE E SUI RAPPORTI CON I GIORNALISTI

Il settimanale economico di Rcs MediaGroup Corriere della Sera è anche su iPad  
Scarica l'app gratis. E visita il sito [www.ilmondo.it](http://www.ilmondo.it)

-SEGUICI SU IPAD E WEB



## Opinioni

- 9 EDITORIALE**  
Legge di stabilità o dell'instabilità?  
*di Enrico Romagna-Manoja*
- 15 IL CERCHIO & LA BOTTE**  
Il nemico di Renzi si chiama Matteo
- 41 GEOBUSINESS**  
L'austerità può attendere, parola di anti-Merkel  
*di Ennio Caretto*
- 88 LIBRI**  
Partire è un po' narrare  
*di Antonio Calabrò*



## Coverstory

- 10 LEADERSHIP 1**  
Cattivissimo me?  
*di Filippo Astone*
- 11 LEADERSHIP 2**  
Il boss ideale, istruzioni per l'uso  
*di Gaia Fiertler*
- 12 LEADERSHIP 3**  
I sette ingredienti per il top manager 2.0

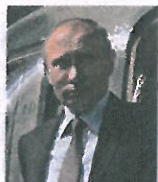


Vito Gamberale



## Primo Piano

- 16 F2I SGR**  
Enel Rg, bond d'esordio  
*di Daniela Polizzi e Carlo Turchetti*
- 18 IMMOBILIARE 1**  
Caputi & Buaron, tandem real estate
- 20 SALVATAGGI**  
La Cassa si riprende il mattone Fintecna
- 21 SETTIMANA CALDA**  
*di Enrico Cisnetto*
- 23 GIOIELLI**  
Per chi suonerà la campanella
- 25 INVESTITORI ASSOCIATI**  
Contenzioso fiscale Rinascente
- 23 COSE DELL'ALTRO MONDO**  
*di Fabio De Rossi*
- 27 RIASSETTO**  
Cassaforte familiare nella dinastia Falck
- 29 EDITORIA**  
Tramonta al Sole l'era del Software 24
- 30 MEDIA**



Vladimir Putin



## Internazionale

- 36 MOSCA**  
Zar Putin ridarà gas al pil russo?  
*di Sandro Orlando*
- 37 OLIMPIADI INVERNALI 2014**  
Sochi, Giochi (quasi) da spiaggia



## Mercati

- 42 OBBLIGAZIONI 1**  
Cinque mosse sui bond  
*di PierEmilio Gadda*
- 44 OBBLIGAZIONI 3**  
Ma un aiuto arriva dalla colomba Janet
- 50 COLLEZIONISMO**  
Opere da strada, prezzi da salotto
- 52 RETI E GESTORI**  
*di Marco Muffato*



## Imprese

- 54 LUSO**  
Fuori dagli accessori
- 56 PROCTER & GAMBLE**  
Consumo in lungo e in largo
- 58 ENERGIA**  
Appuntamento di Gala per crescere in Borsa



## Hi-Tech

- 66 RCS NEST**  
Un magnete per start-up
- 67 PIATTAFORME**  
Super trasparenza con Extranbanca  
*di Monica Battistoni*
- 69 SOFTWARE**  
Sicurezza a fette dietro lo sportello
- 71 INFO-TECH**



## Professioni

- 76 LEGALI & AFFARI**  
Avvocati in società (per azioni)  
*di Franco Stefanoni*
- 78 MANAGER**



## Il Meglio

- 84 TENDENZE**  
Se la moda è tutta un set  
*di Enrica Roddolo*
- 86 CIBOVINO**  
Hotel per edonisti  
*di Anna Di Martino*
- 87 BMW SERIE 4 COUPÉ**  
Muscolare di stile  
*di Daniele Protti*



Bmw Serie 4 coupé

## Dossier

- 61 FORMAZIONE FINANZIATA**  
Boom dei corsi agevolati
- 73 SMAU**  
L'It ripartirà dai creativi
- 81 TURISMO CONGRESSUALE**  
Meeting con lo sconto

# Finanzia la formazione della tua impresa: scegli Formazienda!

Formazienda, Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua, **garantisce:**

- concertazione nazionale tempestiva a cura delle Parti Sociali costituenti il Fondo;
- accesso ai finanziamenti mirato a favorire il pieno utilizzo delle risorse accantonate;
- possibilità di accogliere anche i contributi versati dall'azienda per le figure dirigenziali presenti all'interno della struttura;
- erogazione dell'anticipo - nella misura del 50% - delle spese pianificate a fronte del rilascio di idonea garanzia, nel rispetto della filosofia del Fondo;
- possibilità di programmare la presentazione di piani formativi nel corso di tutto l'anno;
- candidatura di piani formativi a sportello con cadenza mensile nel corso dell'intero anno;
- comunicazione dell'ammissione al finanziamento del piano formativo non oltre 30 giorni dalla presentazione;
- assistenza telefonica continuativa per tutte le fasi di attuazione del piano formativo;
- formazione anche per un solo dipendente;
- formazione anche per apprendisti e collaboratori a progetto;
- possibilità di mettere in aula uditori;
- formazione anche al di fuori dell'orario di lavoro;
- organizzazione dei piani formativi anche in modalità fad al 100%.

**FORM**Azienda

Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua

via Olivetti, 17 - 26013 Crema (CR)  
Tel.: 0373 47 21 68  
Fax: 0373 47 21 63  
Email: [info@formazienda.com](mailto:info@formazienda.com)  
[www.formazienda.com](http://www.formazienda.com)

**FORM**Azienda

Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua

Aderire al Fondo è semplice e non comporta alcun costo aggiuntivo. È sufficiente inserire il codice FORM nell'apposita sezione dell'Uniemens. Per le modalità tecniche di adesione al Fondo visitare il sito [www.formazienda.com](http://www.formazienda.com)

FORMAZIENDA:  
UN SISTEMA  
EFFICIENTE  
E INNOVATIVO  
A DISPOSIZIONE  
DELLE IMPRESE  
CHE VOGLIONO  
INVESTIRE  
NEL LORO  
FUTURO.





**Formazione continua** La crisi fa riscoprire le risorse previste nel 2003 con accantonamenti all'Inps

# Boom dei corsi agevolati

**Salute e sicurezza i temi più gettonati. Ma anche innovazione e strumenti per accelerare la ripresa**

La formazione aziendale finanziata con i fondi paritetici interprofessionali supera quella messa a budget con risorse interne delle aziende: 46% contro 44%, con un balzo di otto punti dallo scorso anno (38%). Ormai la quasi totalità delle 70 medie e grandi aziende intervistate da Asfor nel suo osservatorio annuale fa ricorso a questo strumento di finanziamento e, soprattutto, con peso e attenzione crescenti. C'è voluta la crisi per accorgersi dell'esistenza dei fondi, istituiti nel 2003, per sostenere la formazione continua dei propri dipendenti a tutti i livelli: obbligatoria, tecnico-professionale e manageriale (vedere box a fianco). In particolare, più grande è l'azienda più fa massa critica e può pianificare interventi personalizzati con il conto formazione, previa approvazione dei fondi cui aderisce per le varie fasce aziendali. Le pmi, invece, che da sole avrebbero meno chance, possono aggregarsi, aderendo agli avvisi dei fondi per piani formativi che, come capofila di progetto, possono avere università, enti specializzati o aziende più grandi. Tra il 2004 e il 2012 sono stati messi a bando oltre 2 miliardi di euro, escluso l'utilizzo individuale del conto formazione (dati Isfol). Tra i temi più gettonati restano la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, ma in pole position ci sono anche innovazione e strumenti per contrastare la crisi.

## LE GRANDI PIONIERE

Tra le grandi aziende, Italcementi è stata tra le prime a coglierne le opportunità, soprattutto con il conto formazione: «Abbiamo iniziato nel 2007 a fare un uso sistematico dei fondi interprofessionali», racconta Rosalia Dimartino, responsabile



**Risorse** I piani aziendali, settoriali e territoriali

## Una mano dai fondi interprofessionali

I fondi paritetici interprofessionali nazionali, promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali, nascono nel 2003 secondo quanto previsto dalla legge 388 del 2000. Le imprese possono chiedere all'Inps di

trasferire la quota dello 0,30% dei contributi versati per ciascun dipendente al fondo prescelto per la formazione, con gli strumenti messi a disposizione dai fondi stessi. Le modalità di finanziamento sono stabilite dai singoli fondi,

che sono una ventina, tramite bandi e avvisi pubblici. I piani possono essere aziendali, settoriali e territoriali, e le imprese possono aderire in forma singola o associata. I fondi sostengono anche piani formativi individuali con il conto formazione. **G.F.**

formazione Italia di Italcementi. Avevamo la necessità di uno stringente rapporto costi-benefici, con un impatto della formazione sul business per efficienza, sostenibilità e compliance. Abbiamo selezionato i target e riportato all'interno l'80% delle attività, che finanziamo in

larga misura con i fondi, circa 600 mila euro all'anno». Il gruppo Bosch Italia, invece, ha iniziato a usarli al concludersi della crisi, nel 2008-2009, apprezzandone subito l'utilità nella doppia veste di azienda fruitrice e di ente di formazione attraverso l'academy interna Tec, accreditata alla Regione Lombardia, che opera anche sul mercato. «Si cercano tutte le forme possibili per contenere i costi, e allora ben venga la formazione finanziata. Noi ci siamo attrezzati da subito con personale dedicato per gestire tutta la parte burocratica, che scontiamo per gli usi impropri fatti, in passato, dei



**A fianco, Roberto Brambilla (Università Cattolica) e, a sinistra, Renato Cuselli (Fondirigenti)**



Certificazioni Programmi e verifiche finali di controllo

## Offerta di qualità, garantita dai feedback

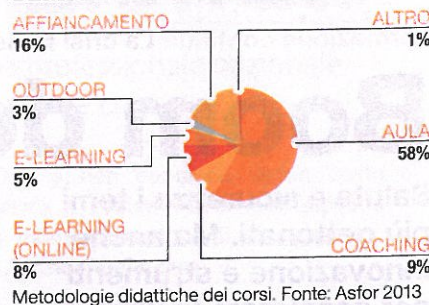
La media europea, del 66%, è sempre meno lontana: il sistema italiano della formazione sta recuperando terreno con molta velocità. Ormai le aziende con più di dieci dipendenti che dichiarano di aver svolto attività di formazione professionale con i propri dipendenti sono quasi il 60%. Tre anni fa era al 55% e nel 2005 non arrivava a un terzo del totale, segnalano a Gs1 Italy Indicod-Ecr, centro che festeggia i 10 anni di attività formativa con la frequenza ai corsi di 4 mila

manager di circa 400 aziende, e che si è connotato per l'affermazione di standard globali come i codici a barre e le etichette a radiofrequenza. Le tematiche sono specialistiche, con particolare attenzione alla filiera della distribuzione commerciale, e il programma 2014 prevede tre aree: supply chain, marketing-commerciale e tecnica. I corsi sono certificati Uni En Iso 9001:2008 con l'accreditato For.te, che consente di

accedere ai finanziamenti dei piani formativi aziendali. Un esempio di come un comparto (Gs1 Italy Indicod-Ecr raggruppa 35 mila aziende industriali e distributive dei beni di largo consumo) propone sul mercato una offerta formativa continua. Accade lo stesso anche per altre organizzazioni. Con un impegno generale ancora insufficiente, però: quello di distinguere la qualità certificata dei corsi con feedback controllati anche sui partecipanti.

E.T.

### SEMPRE PIÙ FUORI AULA



### CHI PAGA PER IL TRAINING



finanziamenti europei», commenta Simona Erba, responsabile Tec di Bosch Italia. In pratica, è sempre più riconosciuto il ruolo dei fondi nella formazione e riqualificazione continua delle risorse. «Nell'ultimo periodo notiamo un aumento di interesse nella formazione finanziata. Attraverso le nostre Alte scuole e i programmi di formazione permanente, offriamo a imprese e istituzioni un importante patrimonio di esperienza per l'aggiornamento e la riqualificazione di dirigenti e manager, soprattutto in un contesto di crisi prolungata», conferma Roberto Brambilla, responsabile formazione postlaurea dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che, attraverso i bandi, è impegnata in particolare nel settore assicurativo e bancario e, in generale, nel marketing, vendite e finanza, senza trascurare formazione linguistica e sicurezza.

#### CHI CORTEGGIA LE PMI

Cresce, inoltre, l'attenzione a fornire soluzioni interessanti per le piccole imprese. Il fondo Formazienda, per esempio, che ha 40 mila imprese aderenti nel terziario con oltre 200 mila lavoratori, è attivo nelle politiche di integrazione

delle risorse con le Regioni, proprio per incrementare la disponibilità anche per le pmi. «Abbiamo sviluppato una filosofia virtuosa del fare sistema tra istituzioni che finanziano piani formativi rivolti alle imprese e ai loro collaboratori, integrando le risorse del fondo con quelle di altri componenti, pubblici o privati. Lo scopo è di evitare sprechi e duplicazioni, grazie a un utilizzo sinergico di strumenti finanziari, consentendo così di destinare le risorse a un numero più ampio di beneficiari», commenta Rossella Spada, direttore di Formazienda, attiva dal 2008 con 10 milioni di euro di finanziamenti finora approvati e un incremento di adesioni nel primo semestre 2013 del 56% per le imprese e di oltre il 60% per i dipendenti. La prima sperimentazione è avvenuta con la Regione Lombardia, definita best practice nel Rapporto Isfol 2011. Ora è in corso un nuovo avviso congiunto ed è in via di definizione un secondo con la Regione Liguria. «Grazie all'integrazione di risorse e all'emanazione di avvisi con questo metodo innovativo, anche gli imprenditori, finora pressoché esclusi, possono beneficiare in prima persona della formazione finanziata insieme con i loro lavoratori», precisa Spada.

«La formazione finanziata può davvero fare da volano per fornire competenze alle piccole e micro imprese. Spesso queste non sanno neanche di avere risorse a disposizione e il nostro impegno è proprio quello di intercettare i bisogni e aggregarli», afferma Massimo Ramponi, coordinatore dei progetti di formazione finanziata della Liuc Università Cattaneo. Le forze si uniscono anche per sostenere chi è rimasto a casa. A partire dal 2009, Fondimpresa, il fondo più esteso dagli operai ai quadri dell'industria, ha destinato 85 milioni di euro per oltre 80 mila lavoratori di 800 aziende e 50 milioni per lavoratori in mobilità (7 mila persone di circa 3 mila aziende). È da notare che, di questi, il 55% ha trovato un nuovo posto di lavoro, la metà a tempo indeterminato. Fondirigenti, poi, a novembre proporrà una seconda tranche per i dirigenti inoccupati o disoccupati, dopo il successo dell'avviso di maggio che prevedeva anche 5 mila euro a testa da spendere in aggiornamento. «Soprattutto in una logica di riconversione verso le esigenze delle pmi», conclude Renato Cuselli, presidente Fondirigenti, «che hanno un grande bisogno di strumenti manageriali».

Gaia Fiertler