



# Italia 2013

**Narrare e promuovere il modo italiano di fare  
industria:**

*The Italian Way of doing industry*



## Il programma Italia 2013

Il programma Italia 2013 – promosso dalla Fondazione Irso e federato con programmi di ricerca su questi temi condotti da diversi centri di ricerca e di intervento – è un programma di ricerca multidisciplinare *policy oriented* che si pone l'obiettivo di **narrare e promuovere un modo italiano e di livello internazionale di fare industria (*Italian Way of doing industry*)** che consenta al paese una rapida e innovativa ripresa all'uscita della crisi economica, speriamo non lontana. Noi pensiamo che il 2013 sarà l'anno in cui l'Italia esprimerà la sua innovatività industriale e risalirà i vagoni del treno della competitività e dello sviluppo fino ai primi posti.

Il programma prevede numerose attività mirate a condividere esperienze e idee e a dar vita ad iniziative concrete: fra queste, workshop e seminari, pubblicazioni, prodotti multimediali e un convegno di respiro internazionale. Il programma di ricerca prevede anche attività personalizzate commissionate dai partner e legate a temi specifici e coerenti con gli scopi e con le ipotesi di *Italia 2013*.

## La diagnosi

I punti di debolezza del sistema-Italia sono molto numerosi: frammentazione delle imprese, deficit nelle infrastrutture, inefficienza e inefficacia delle Pubbliche Amministrazioni, pesanti gap nel campo della istruzione e della ricerca, economia sommersa, evasione fiscale, criminalità organizzata e molto altro. Pensiamo anche noi che per fare della crisi una opportunità di riqualificazione dell'apparato produttivo e del sistema sociale occorranza programmi concreti e riforme che rimuovano le debolezze con visioni e piani di respiro nazionale ed europeo. Pensiamo che molto dovrà venire dallo sviluppo di istituzioni e misure europee. Condividiamo l'attesa che l'interscambio di capitali e conoscenze in un mondo globale può aiutare a superare le debolezze di singole imprese, settori.

Ma crediamo anche che queste azioni da sole non basteranno se non si fonderanno su una rinnovata comprensione della molteplice realtà italiana e su una rinnovata coscienza imprenditoriale e manageriale.

Il programma *Italia 2013* parte dall'assunto che l'importazione di modelli di sistemi produttivi e sociali dei grandi paesi industrializzati come gli Usa ha fatto cilecca in più punti con effetti devastanti. Occorrono ora ed esistono già in molti casi paradigmi nuovi e più adatti alla realtà italiana che devono tener conto delle sue specifiche forze e debolezze. L'Italia può competere sul piano internazionale solo con prodotti e servizi di innovatività, costo, qualità, estetica, migliori di quelli di altri sistemi-paese. Come? Alcune esperienze italiane di imprese medie e grandi, di territori, presentano caratteri nuovi, robusti, altamente competitivi: e hanno persino molto da insegnare al management internazionale privato e pubblico.



## L'oggetto

Il programma avrà come punto di partenza storie positive di territori, di imprese, di Amministrazioni italiane: narrazioni non encomiastiche ma scientificamente fondate e comprensibili da cui apprendere punti di forza e di debolezza dei paradigmi esistenti e lezioni per il cambiamento.

Il programma ha due oggetti prioritari:

- da una parte *l'organizzazione e il lavoro* (per esempio il *management* delle organizzazioni, le *relazioni* tra imprese e clienti, il *modello organizzativo*, la *qualità estetica e funzionale dei prodotti e dei servizi*, le *competenze* nei mestieri e nelle professioni, etc.);
- dall'altra *i servizi e i beni comuni per la competitività* adeguati alle peculiarità italiane dei sistemi locali, merceologici e tipologici (credito, infrastrutture, servizi informatici, istruzione, pubblica amministrazione, giustizia, etc.).

Le lezioni che il programma vuole trarre e comunicare in modo esteso, chiaro e rigoroso sono relative a:

- cosa possiamo apprendere dalle *esperienze positive* sull'organizzazione delle imprese e della Pubblica Amministrazione e sulle professioni strategiche;
- quali *condizioni strutturali* e quali servizi favoriranno l'uscita del nostro paese dalla crisi.

## L'obiettivo del programma: svelare e sviluppare una *Italian Way of doing industry*

C'è un punto chiave qualificante di questo programma: **la ricerca e la promozione di un nuovo paradigma del sistema produttivo.**

Partiamo dall'ipotesi che esista e vada svelato un *modo italiano di fare industria (Italian Way of doing industry)*, che ingloba e supera il made in Italy non solo perché allarga il suo perimetro tradizionale (oltre le 4 A: abbigliamento, automazione, alimentazione, arredo) e tocca tutti settori, ma anche perché rivede i suoi elementi connotativi (non solo estetica, ascolto del cliente, flessibilità, innovazione incrementale, impegno, cooperazione, apertura ai mercati esteri, ma anche business design, management professionale, innovazione di processo, innovazione organizzativa, nuove professioni, internazionalizzazione e molto altro).

Questa *Italian Way* eredita i caratteri che hanno assicurato il successo del *made in Italy*, ma va oltre acquisendo caratteri strutturali diversi sia dai modelli derivati dalla corporation multinazionale, sia dai tradizionali distretti territorialmente confinati, sia dal modello familista della piccola impresa italiana: in molti (ma ancora purtroppo troppo pochi) casi imprese, Amministrazioni e territori hanno innovato a 360° e hanno sviluppato nuovi modelli di fare industria.

## Le proposizioni distintive del programma: contro i luoghi comuni sul sistema industriale italiano

La Fondazione Irso ha condotto e sta conducendo ricerche, progetti professionali, programmi formativi che consentono di formulare e provare alcune proposizioni sul sistema industriale italiano che vanno in direzione diversa dal *conventional wisdom*.

- a. Non vi sono solo imprese eccellenti tutte diverse le une dalle altre, casi irripetibili e inspiegabili, ma un modo di produzione, una **Italian Way of doing industry**, di cui siamo impegnati a evidenziare le caratteristiche: anche le grandi corporation, la grande impresa a partecipazione statale, i distretti, l'artigianato, etc. avevano all'interno una infinita varietà di forme, ma hanno rappresentato un "modo di produzione" identificato, un modello socio-economico che fu capace di dare identità, di riprodursi, di consentire azioni di formazione della classe dirigente e di politiche pubbliche (De Michelis, Butera).
- b. **Queste imprese possono salvare una Italia che ha un livello di produttività più basso dell'Europa** e si sta restringendo a settori maturi? Noi pensiamo di sì. I settori maturi registrano innovazioni a 360° (ad esempio l'abbigliamento) e vi sono segnali di sviluppo di imprese in settori high tech (ICT; chimica, farmaceutica, biotech, green economy). Vi sarà un ruolo importante per le medie imprese che crescono attivando filiere lunghe, il sistema delle imprese piccole eccellenti che sono fornitrici di imprese grandi, e la speranza di rilancio di grandi imprese reti con la testa in Italia e le reti in tutto il mondo (rinnovate Fiat, Enel, FS, Finmeccanica, Telecom, più imprese industriali e meno agenzie parapubbliche) (Silva, Pichierri).
- c. Le imprese migliori e quelle fragili hanno bisogno di **servizi adeguati alla loro natura e non generici**: R&S, istruzione, infrastrutture logistiche, infrastrutture di TLC, utilities, credito, edilizia, etc. Questi servizi non solo sono quantitativamente insufficienti ma non sono per lo più disegnati sulla natura peculiare delle imprese italiane: servizi taylor-made eccezionali ovviamente vengono spesso forniti da ottime società e enti di servizi; ad essi sono noti i segmenti di clientela dei servizi. Ma per lo più manca una immagine delle peculiarità del sistema delle imprese italiane. Il miracolo industriale italiano aveva una immagine dei servizi necessari per le imprese traenti, ossia le grandi imprese private e a partecipazioni statali. E ora? (De Michelis, Fuggetta).
- d. Le caratteristiche di molte imprese eccellenti, oltre che nella qualità degli imprenditori (quelli più visibili) sta nella **qualità dei gruppo di dirigenti, quadri e professional**, nei processi, nelle forme originali di organizzazione (Bagnara, Butera, Romano, Primus).
- e. Le forme organizzative di queste imprese vanno identificate e modellizzate, sono diverse dal taylorismo: ma non basta dire che sono post-qualcosa. La ricerca ha per oggetto anche le **nuove forme di organizzazione del lavoro e dei lavori**, che abbiamo elencato prima (Butera).
- f. Il perimetro di queste imprese è quasi sempre reticolare: ricerca, produzione, distribuzione. logistica come **"reti lunghe governate"**, che connettono imprese, professioni, istituzioni, città. Queste reti presentano forme nuove di combinazione di economia e società, diverse da quella della grande impresa dominante, dalla grande impresa benevolente, dai distretti. Vi sono nuove forme di **governo allargato delle reti** basato sullo scambio di conoscenze, sulla cooperazione, sulla comunicazione, sul senso di community più che sulla burocrazia e i contratti
- g. Le imprese operano in un **contesto** di global city region come nel caso del Nord Italia (Perulli).
- h. Le imprese costruite per durare sono **imprese integrali**, ossia quelle che combinano dimensioni economiche e sociali, danno valore alle persone, hanno un rapporto

positivo a due vie con le dimensioni istituzionali (campo organizzativo, neo-institutionalism), hanno una condotta etica: 3M, Toyota, Olivetti, Ferrero, Merloni, Zambon, etc. (Silva, Dente, Butera).

- i. Le **tecnologie ICT** sono non solo strumenti per supportare i processi ma modalità per mettere in forma queste organizzazioni, ossia disegnare logistica, R&S, rapporti con i clienti, marketing, etc. (De Michelis, Fuggetta, Lamborghini).
- j. Il “**dialogo sociale**” tra le rappresentanze dei diversi interessi imprenditoriali e del lavoro è stato e resterà anche in futuro un fattore cruciale dello sviluppo del capitalismo italiano, sia in generale per la sua competitività che per la crescita di produttività delle singole imprese (Negrelli).

I cantieri di ricerca, consulenza, formazione oggi aperti dalla Fondazione Irso e federati con altri soggetti scientifici e professionali sono:

1. la ricerca e i progetti sul **Nord**, che hanno per oggetto le interdipendenze fra imprese-istituzioni-città, e sui temi di governance dello sviluppo in una prospettiva europea e globale. Essi continueranno nel 2010 e promuoveranno una **ricerca Sud**;
2. la ricerca e i progetti sui **lavori e i lavoratori della conoscenza** che hanno per oggetto primario i nuovi lavori, le nuove forme di organizzazione del lavoro e i nuovi lavoratori;
3. la ricerca e i progetti sul change **management delle Pubbliche Amministrazioni**, che sono centrati sulla “biologia” delle Amministrazioni e sui processi di cambiamento organizzativo e istituzionale;
4. il Customer Management Forum, che è l’area di ricerca e consulenza sulla **qualità delle relazioni con i clienti e i cittadini**;
5. e, infine, **Italia 2013**, una ricerca e una batteria di progetti professionali che riguardano specificatamente **le imprese, le loro caratterizzazioni e il loro modo di produzione**.

## I dieci paradigmi organizzativi innovativi della Italian Way of doing industry

Ipotizziamo che vi siano 10 paradigmi organizzativi innovativi verso cui vanno orientati la progettazione e lo sviluppo delle aree produttive (territori, piattaforme, cluster, imprese, pubbliche amministrazioni, enti non profit):

1. **Distretti estesi e sistemi territoriali integrati**, che connettono in modo robusto e globale reti di imprese, istituzioni, città entro un contesto internazionale;
2. **“Imprese integrali”** che perseguono contemporaneamente economicità e socialità, imprese costruite per durare e capaci di innovare a 360° e di competere sui mercati mondiali;
3. **Pubbliche Amministrazioni innovanti**, ossia efficienti e capaci di sviluppare beni comuni per la competitività e di essere al servizio di cittadini e imprese;
4. **Reti di organizzazioni pubbliche e private ad alta affidabilità**, per la prevenzione dei grandi rischi e la gestione delle emergenze;
5. **Organizzazioni ecosostenibili**, centrate su modi di produzione e di consumo dell’energia che siano sostenibili e socialmente condivisi;
6. **Organizzazioni per la difesa sociale**: reti di organizzazioni, istituzioni e comunità abilitate a contrastare la sinistra forza della criminalità organizzata;
7. **Organizzazioni per nuovi modelli di consumo, produzione e distribuzione** capaci di rispondere a bisogni radicali di una popolazione mondiale;
8. **Organizzazioni basate su sistemi organici di reti organizzative** ad alto livello di flessibilità e di autoregolazione, su social network supportati da tecnologie ICT e Web 2.0;
9. **Mestieri della conoscenza e professioni “a banda larga” (*broad profession*)**;
10. **Organizzazioni dotate di capacità intrinseca di gestione del cambiamento e di innovazione**, che ricombina gli elementi strutturali, sviluppa nuove competenze, attiva energie e vince resistenze.



## A chi serve il programma Italia 2013

Proveremo a evidenziare come siano cambiati i modelli di impresa e di lavoro per cogliere le traiettorie future, come avvenne negli anni '70 quando si comprese che il modello taylor-fordista era in corso di superamento. Faremo attenzione ai percorsi e alle grandi svolte seguite dalle imprese, dalle Amministrazioni, dai territori: le scelte sui prodotti, sui mercati, sulla localizzazione degli impianti, sulle alleanze, sulle politiche finanziarie e così via.

Racconteremo i percorsi. L'Italia del 2013 sarà, secondo la nostra visione, il risultato di un gran numero di cantieri virtuosi basati sul principio della collaborazione fra imprese, Pubbliche Amministrazioni, associazioni degli imprenditori, sindacati, istituzioni scientifiche e culturali e soggetti politici. L'Italia del 2013 nascerà da processi partecipativi più che conflittuali. Ma è solo la coscienza di sé che dà energia e direzione a questo lavoro: vorremmo contribuire a rappresentare questo insieme di cantieri, questa "città che sale", e ove possibile ad aiutare i sistemi produttivi a raccontarsi e a dialogare per rafforzarsi.

In primo luogo, queste storie serviranno al **management dei territori, delle imprese, delle Pubbliche Amministrazioni** per migliorare, innovare e potenziare capacità delle proprie organizzazioni. Nei processi di progettazione e formazione il materiale del programma *Italia 2013* consentirà al management di avvalersi non tanto di teorie quanto di esempi concreti che descrivano successi ed errori ben compresi.

In secondo luogo, esse saranno utili per ancorare a casi reali le **politiche di innovazione dei servizi alle imprese e delle Pubbliche Amministrazioni condotte dai soggetti istituzionali e dalle parte sociali**. Politiche pubbliche che suscitino energie di una Italia reale in cui possano prevalere le spinte positive e non quelle negative. Vi sono in Italia aree di spinta: imprese costruite per durare, iniziative non profit e Amministrazioni eccellenti, aree geografiche prospere, piattaforme industriali robuste, aree di positiva integrazione fra pubblico e privato. Queste aree spesso hanno cultura di sistema o di rete, fanno innovazione, prediligono il bello, operano su scala internazionale, si prendono cura delle risorse ambientali e umane, rispettano i loro stakeholder. Le politiche pubbliche che il programma *Italia 2013* proporrà per sostenere queste aree e per supportare quelle che sono indietro riguarderanno soprattutto i servizi, che spesso non sono all'altezza di un paese avanzato: servizi finanziari che sostengono di più chi non ne ha bisogno e che non sono vicini ai territori, servizi informatici e servizi di consulenza di direzione non allo stato dell'arte internazionale, servizi educativi spesso insufficienti in tutti gli ordini e gradi, inadeguati servizi per l'attrattività dei territori, insufficienti beni comuni per la competitività (beni culturali, legalità, infrastrutture, etc.).

Prefiguriamo non un'Italia del sogno, ma l'estrapolazione di un'Italia che c'è già, che ha bisogno di farsi conoscere, di prendere coscienza di sé, di essere aiutata a crescere e a contagiare positivamente l'Italia che va male. Un'Italia che eccelle non solo nei domini tradizionali del made in Italy (4 A), ma anche nei settori tecnologici di punta, un'Italia che non eccelle solo nel design e nell'ingegneria dei prodotti, ma in tutte le dimensioni di eccellenza richieste dalla competizione internazionale. Un'Italia che faccia sistema: per usare delle metafore dagli atolli agli arcipelaghi, dai castelli alle reti.

# Le attività previste nel programma

## Case studies

### a. *Narrare l'impresa: case studies*<sup>1</sup>

- casi e best practice di **imprese e organizzazioni** che presentano caratteri innovativi in uno o più dei 10 item indicati sia nei settori tipici del made in Italy (Arredo, Abbigliamento, Alimentari, Apparecchi-automazione) sia in settori che si distinguono per una *Italian Way of doing industry*
  - ✓ Paper di 10 pagine, rigorosi e leggibili da mettere on line e da pubblicare in un volume: utilizzabili per attività formative
  - ✓ Video con interviste e riprese sui prodotti, produzione e mercati da mettere on line
- casi e best practice di **piattaforme** intese come sistemi di imprese che interagiscono e producono modalità distintive di innovare
  - ✓ Paper di 10 pagine sulle reti di imprese, di istituzioni e territori

### b. *Narrare l'impresa: prodotti multimediali*

- prodotti multimediali (tv, prodotti editoriali on line, etc.) per il largo pubblico;
- partecipazioni a reti sociali
- Prodotti multimediali su commessa, se richiesti.

## Working papers: chapters in the new Italian Way of doing industry

Caratteri emergenti della *Italian Way of doing industry*: workshop, una serie di seminari e convegni, una serie di volumi. I capitoli su cui si articoleranno i risultati saranno tentativamente i seguenti.

### *I lineamenti della Italian Way of doing industry*

- *L'industria italiana*
- *Le interdipendenze fra imprese, istituzioni e imprese: il caso del Nord*
- *L'ipotesi di una Italian Way of doing industry*

### *I soggetti*

- *La grande impresa*
- *La media impresa*
- *Le Università, i centri di ricerca e i sistemi di diffusione della conoscenza*
- *La Pubblica Amministrazione*

### *I processi fondamentali*

- *L'innovazione a 360°*
- *Business design e imprenditorialità*
- *Valori e responsabilità sociale dell'impresa: l'integrazione delle dimensioni economiche e sociali*
- *L'internazionalizzazione*
- *Il decentramento e la delocalizzazione delle operazioni, la centralizzazione della governance e della conoscenza*
- *Le reti di impresa lunghe*
- *Le nuove forme di organizzazione*
- *L'impresa Web*
- *Gli imprenditori*
- *I dirigenti, i quadri, i professional*
- *I nuovi lavori e le nuove competenze*
- *Asset, innovazione e successione*
- *La corporate identity, la comunicazione*

### *Le frontiere della espansione del made in Italy, oltre le 4A*

- *La green economy*
- *L'ICT*
- *Le infrastrutture per le TLC*
- *L'edilizia*
- *L'aerospazio*
- *I beni culturali*
- *Le biotecnologie*

### *I servizi per l'Italian Way of doing Industry*

- *I servizi informatici*
- *I servizi pubblici e le infrastrutture*
- *Le utilities*
- *Il credito*
- *La formazione professionale*
- *La scuola*

<sup>1</sup> Sviluppato con la metodologia *Nalim* ©Fondazione Irso.

## Pubblicazioni scientifiche

- *Italian Way of doing industry: il programma di ricerca*, volume a cura di Federico Butera e Giorgio De Michelis (Bruno Mondadori o Franco Angeli)
- *Italian way of doing industry: un assessment*, volume a cura di Federico Butera e Giorgio De Michelis, che riporta i workshop di luglio 2010 e seguenti (Bruno Mondadori o Franco Angeli)
- Articoli su riviste (*Studi Organizzativi, Sistemi e Impresa, Economia e Politica Industriale, Sviluppo e Organizzazione, Harvard Business Review Italia*)
- Una serie di volumi del programma *Italia 2013* pubblicati da Fondazione Irso o dai partner scientifici (da pubblicare con Bruno Mondadori o con Franco Angeli), fra cui:
  - *Storie di imprese*
  - *Chapters in the new Italian Way of doing industry*
  - *Le aree di espansione del made in Italy*
  - *I servizi e i beni comuni per l'Italian Way of doing industry*
  - *Altri*

## Articoli rivolti a un largo pubblico

- Su quotidiani
- Su periodici
- Su riviste manageriali
- Interazione attiva con i media che raccontano l'impresa, la Pubblica Amministrazione e il lavoro

## Eventi

- Workshop del Comitato Guida
- Seminari e workshop a inviti (da fare in collaborazione con i partner scientifici)
- Un grande convegno a Milano

## Sito del programma

Verrà attivato un sito ad hoc dove apparirà il materiale di ricerca. In particolare:

- working paper;
- brevi interventi del gruppo di lavoro e dei partner;
- casi brevi redatti dalle imprese secondo un format predisposto dal gruppo di ricerca e da esso rivisti;
- materiali relativi alle imprese esaminate (studi, articoli, video);
- una sezione di materiali multimediali e interviste;
- conferenze e presentazioni di 15 minuti;
- blog;
- creazione di un gruppo e attivazione di discussioni su social network esistenti (per es. LinkedIn);
- link ai siti degli enti associati e dei partner.

## Le attività personalizzate

All'interno del programma possono aver luogo attività personalizzate commissionate da singoli partner o gruppi di partner e legate alle tematiche, agli scopi e alle ipotesi di *Italia 2013*, progettate ad hoc per e con il partner/committente; tali attività verranno quotate in base all'effort richiesto.

Il partner deciderà se mettere a disposizione degli altri le risultanze di tali lavori.

In particolare potranno essere svolte:

- a. **Ricerche-intervento su un caso di innovazione organizzativa dell'ente partner o committente.**
  - Esse conterranno riservatamente indicazioni di policy. Potranno essere presentate alla Fondazione Irso all'interno o all'esterno dell'organizzazione committente.
- b. **Ricerche-intervento territoriali o settoriali**, ad esempio per:
  - contribuire alla conoscenza della realtà economico-sociale, a partire dalle ricerche già effettuate e dal patrimonio di competenze e informazioni dei soggetti istituzionali presenti sul territorio;
  - creare forum di discussione basati su analisi sulle prospettive, esigenze e potenzialità che il territorio esprime e attivare un processo di supporto fattivo al sistema socio-economico locale;
  - attivare riflessioni guidate e partecipate con gli operatori del sistema industriale e i decisori istituzionali presenti sul territorio;
  - delineare fattori di sviluppo, condizioni pre-competitive e leve che consentano di potenziare nel territorio l'ambiente culturale, sociale ed economico favorevole allo sviluppo e al sostenimento di una identità d'area chiara e condivisa;
  - contribuire ad animare relazioni strategiche di lungo periodo tra parti sociali, imprenditoriali e istituzionali, attraverso il confronto e la condivisione di informazioni strategiche, orientamenti comuni, piani strategici del territorio.
- c. **Ricerche-intervento tematiche**, per esempio:
  - I dirigenti e quadri delle imprese italiane;
  - Le medie imprese "teste" di filiera;
  - Imprese rete e crescita dimensionale;
  - New skills for new jobs.
- d. **Ricerche-intervento sullo stato e sull'impatto dei servizi alle imprese in specifici settori o aree e tracciatura delle azioni intraprese dall'ente partner/committente.** Ad esempio:
  - l'effetto delle politiche di credito di una grande banca sullo sviluppo di nuove forme di impresa;
  - sistema universitario e sviluppo di impresa.
- e. **Attività di formazione e animazione di gruppi dirigenti di associazioni, imprese, pubbliche amministrazioni**, per esempio:
  - Incontri e seminari per i membri della giunta di una associazione imprenditoriale.
- f. **Conferenze, workshop, seminari e convegni dedicati.**

## Il Comitato Guida e il Gruppo di Ricerca

La concezione e realizzazione del programma *Italia 2013* sono affidate a:

- un comitato guida di imprenditori e dirigenti che hanno voglia di orientare e discutere;
- un gruppo di ricerca senior eccellente;
- un gruppo di project manager esperti;
- un gruppo di giovani ricercatori e stagisti distribuiti nelle varie sedi.

Il programma è coordinato da **Federico Butera** e **Giorgio De Michelis** e da due imprenditori e manager designati fra i partner.

È guidato da un **Comitato Guida** composto da alcuni studiosi fra cui Fernando Alberti (LIUC), Sebastiano Bagnara (Università di Sassari), Emilio Bartezzaghi (Politecnico di Milano), Patrizio Bianchi (Università di Ferrara) Federico M. Butera (Politecnico di Milano), Bruno Dente (Politecnico di Milano), Giuseppe Delmestri (Università di Bergamo), Gianfranco Dioguardi (Politecnico di Bari), Bruno Lamborghini (Università Cattolica), Mauro Magatti (Università Cattolica), Daniele Marini (Università di Padova), Stefano Micelli (Venice University), Paolo Perulli (Università del Piemonte Orientale), Serafino Negrelli (Università Bicocca), Angelo Pichierri (Università di Torino), Gianfranco Reborra (LIUC), Enzo Rullani (Venice University), Alessandro Sinatra (LIUC).

Fra i responsabili di **Istituzioni** partecipa al Comitato Guida Marcello Fontanesi, Rettore dell'Università di Milano Bicocca e saranno invitati Giovanni Azzone, Rettore del Politecnico di Milano; Nicola Costantino Rettore del Politecnico di Bari; Alberto Quadrio Curzio, Università Cattolica.

Fra gli **imprenditori e dirigenti** partecipano al Comitato Guida Carlo Callieri (Centro per la Conservazione ed il Restauro dei Beni Culturali "La Venaria Reale"), Franco Fornaro (Telecom Italia), Claudio De Albertis (De Albertis e Assimpredil), Gregorio De Felice (Banca Intesa), Pier Giuseppe Dolcini (Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì), Franco Furnò (Benetton), Claudio Gagliardi (Unioncamere), Enrico Loccioni (Loccioni), Roberto Maglione (Finmeccanica), Alberto Meomartini (Assolombarda e ENI), Andrea Tomat (Confindustria Veneto e Lotto), Rita Santarelli (LUISS), Maurizio Tarquini (Unione Industriali di Roma), Giuseppe Tripoli (Ministero dello Sviluppo Economico), Tomaso Tommasi di Vignano (Hera), Francesco Verbaro (Ministero del Lavoro), Elena Zambon (Zambon). Saranno invitati Attilio Befera (Agenzia delle Entrate), Aldo Bonomi (Confindustria), Gilberto Gabrielli (Tolo), Andrea Guerra (Luxottica), Vivek Jacob (Carrera), Adolfo Guzzini (Guzzini), persona da definire (Ferrero), Renato Cuselli (Fondirigenti), Giorgio Ambrogioni (Federmanagement), persona da definire (Poste Italiane), persona da definire (Inps), Rosario Messina (Flou e Salone del Mobile), Nicola Sanese (Regione Lombardia), Stefano Venturi (Cisco) e altri.

Fra i **professionisti della comunicazione** partecipano Paolo Bricco (*Il Sole 24 Ore*), Enrico Sassoon (*Harvard Business Review Italia*) e saranno invitati Alessandra Carini (*Repubblica*), Dario Di Vico (*Corriere della Sera*).

Il **Gruppo di Ricerca e di Intervento** sarà guidato da un team di esperti senior composto da Fernando Alberti (Coordinatore del progetto), Gianfranco Bazzigaluppi, Maurizio Carbognin, Roberta Morici, Sergio Primus, Luigi Polizzi.

Verrà costituito e reso permanente un gruppo di giovani ricercatori dottori o dottorandi di ricerca provenienti dalle diverse Istituzioni.

## La ricerca federata

Il programma si svilupperà scambiando dati e riflessioni e concordando eventi congiunti con altri **Gruppi di Ricerca e di Consulenza** che costituiranno una rete che renderà disponibili dati non confidenziali e riflessioni a tutti i membri del network e di conseguenza a tutti i partner di *Italia 2013*. Fra essi vi sono tentativamente:

- Politecnico di Milano
- Politecnico di Torino
- Università di Milano Bicocca (Scienze dell'organizzazione e DISCO)
- LIUC
- LUISS
- Venice University
- Domus Academy
- Renaissance Link
- AICA
- ISTAO
- IRES Piemonte
- IReR
- Cefriel
- Fondazione Nordest
- SIAV - Confindustria Veneto
- Archivio Storico Olivetti
- Fondazione Rosselli
- Fondazione Olivetti
- Rivista *Economia e Politica Industriale*
- Rivista *Studi Organizzativi*
- Rivista *Harvard Business Review Italia*
- Altri

## Il finanziamento della ricerca

La ricerca viene finanziata da un gruppo di sponsor privati e pubblici.

Le attività personalizzate, anche se richiedono una attività specifica, contribuiranno all'approfondimento delle tematiche della ricerca.

La rete federata farà application per il finanziamento di grandi progetti nazionali e internazionali.