

# ***Rassegna stampa***

Centro Studi C.N.I. - 30 dicembre 2014



## ECONOMIA

Sole 24 Ore	30/12/14	P. 18	Per l'Italia sfida dell'Industry 4.0	Roberto Crapelli	1
Sole 24 Ore	30/12/14	P. 26	«Il 2015 sarà l'anno delle infrastrutture»	Monica D'Ascenzo	2

## INNOVAZIONE

Stampa	30/12/14	P. 33	Piccola ma innovativa. Cresce la nuova Italia	Nadia Ferrigo	3
--------	----------	-------	---	---------------	---

## IRAP

Sole 24 Ore	30/12/14	P. 34	Per l'Irap non basta un dipendente	Ferruccio Bagetti Gianni Rata	5
-------------	----------	-------	------------------------------------	----------------------------------	---

## PRIVACY

Sole 24 Ore	30/12/14	P. 25	Il Garante rinnova il trattamento dati		6
-------------	----------	-------	--	--	---

## AMBIENTE

Financial Times	30/12/14	P. 5	Clean-up time		7
-----------------	----------	------	---------------	--	---

## AVVOCATI

Italia Oggi	30/12/14	P. 24	Consigli dell'Ordine degli avvocati, elezioni verso il rinvio	Gabriele Ventura	10
-------------	----------	-------	---	------------------	----

## NOTAI

Panorama	29/12/14	P. 30	Patrimonio online, eredità a rischio	Domenico Cambareri	11
----------	----------	-------	--------------------------------------	-----------------------	----

## GEOMETRI

Italia Oggi	30/12/14	P. 34	I geometri pronti a nuove sfide		12
-------------	----------	-------	---------------------------------	--	----

NUOVO SISTEMA MANIFATTURIERO

# Per l'Italia sfida dell'Industry 4.0

## Servono completa automazione e interconnessione delle produzioni

di **Roberto Crapelli**

**L'**industria italiana ha dimostrato in questi anni di dura crisi la sua grande tenuta competitiva sui mercati internazionali ed ha dato un contributo decisivo alle sorti macroeconomiche del Paese grazie all'apporto delle esportazioni.

L'Italia rimane il secondo Paese manifatturiero d'Europa e fra i primi al mondo. In particolare spicca la capacità di mantenere una posizione di leadership in moltissimi segmenti di mercato o filiere di medio-alto contenuto tecnologico e rimaniamo uno dei soli cinque Paesi al mondo con un surplus commerciale positivo (superiore ai 100 miliardi di dollari, dietro solo a Cina, Germania, Giappone e Corea).

Manulla è scontato e si stanno già delineando i contorni delle due drammatiche sfide che il sistema manifatturiero dovrà affrontare nei prossimi anni e che decideranno del suo futuro per i prossimi decenni. Da un lato la competizione con i "poli geopolitici" americano e asiatico e dall'altro la capacità di essere fra i protagonisti della quarta rivoluzione industriale: la totale automazione ed interconnessione delle produzioni (la cosiddetta "Industry 4.0").

L'Europa è ancora l'area economica più rilevante al mondo, ma ha il grande limite di non riuscire a sviluppare politiche comuni che riescano a difendere e a rafforzare la competitività e la capacità di investimento. Questo deficit pesa in particolare sul comparto manifatturiero, su cui tutte le aree geopolitiche mondiali stanno puntando viste le grandi ricadute in termini di aumento della produttività e della capacità di creare posti di lavoro che ad esso si legano.

L'Europa avrebbe dunque bisogno di un vero e proprio "Industrial Compact" che aiuti una rapida ed efficiente reindustrializzazione del Continente (e raggiungere così l'obiettivo del 20% di valore aggiunto industriale dal 15% odierno) e di rafforzare le imprese europee di taglia globale in tutti i settori chiave del futuro, soprattutto in quelli ad alta intensità tecnologica e più innovativi. Il rischio è quello di perdere la leadership nei settori più tradizionali ancora presidiati e di veder relegato il nostro continente ad un ruolo secondario nello scacchiere mondiale, più concentrato com'è a discutere dei diversi interessi nazionali piuttosto che focalizzato a far fronte alla competizione globale e a ridurre il ritardo nello sviluppo di nuove imprese globali nell'high tech.

Purtroppo questo non sta avvenendo e

### PER L'EUROPA

È necessario un «Industrial Compact» che aiuti una rapida ed efficiente reindustrializzazione del Continente

rischieremo di pagare un prezzo molto alto per questa inerzia. Non solo perché sono le imprese altamente innovative e a maggior contenuto di conoscenza le maggiori candidate a creare nuovi posti di lavoro nei prossimi anni. Ma soprattutto perché tutte le grandi aree geopolitiche mondiali (in testa USA e Cina) stanno investendo massicciamente per supportare l'innovazione e la crescita delle proprie industrie ed i piani di ciascun Paese europeo singolarmente non potranno mai competere con le misure e le risorse che stanno mettendo i campi le grandi aree economiche del mondo.

Gli Stati Uniti sono il caso che sta più sorprendendo: il Governo ha infatti deciso di tornare a impegnarsi nello sviluppo di importanti politiche industriali, con l'obiettivo dichiarato di sviluppare una manifattura d'avanguardia dopo un declino ventennale. L'amministrazione ha creato il Programma National Network for Manufacturing Innovation (Nnmi), che punta a creare hub regionali che accelereranno lo sviluppo di nuove tecnologie industriali per creare nuovi e competitivi prodotti globali. L'obiettivo dar vita entro 10 anni a 45 Institutes for Manufacturing Innovation per creare un network di innovazione industriale in tutto il Paese.

La grande competizione che si sta creando nell'industria a livello globale sta quindi sfidando tutte le economie indistintamente e la risposta non può che essere europea.

Ci vuole quindi un massiccio sforzo da parte delle istituzioni, delle aziende e del sistema finanziario per invertire rapidamente il trend e tornare a far crescere l'industria anche in Europa. Cruciale sarà lo sviluppo di azioni che consentano di intraprendere con decisione la strada per realizzare i nuovi paradigmi della produzione industriale totalmente automatizzata e interconnessa (l'Industry 4.0).

La totale digitalizzazione sarà il filo conduttore di questa nuova rivoluzione che sta già trasformando radicalmente il modo di fare industria in tutto il mondo e che si baserà su 9 tecnologie chiave: cyber security, big data, cloud computing, realtà aumentata, robotica, prototipazione rapida, radio frequency identification and tracking, super connessione degli impianti e stampa in 3D. L'Italia su alcune di queste tecnologie

sconta gravi ritardi mentre su altre (per esempio la robotica) è già a buon punto. Inoltre la taglia dimensionale minore delle nostre imprese è un fattore di vantaggio in ottica Industry 4.0, in quanto riduce significativamente gli effetti positivi delle economie di scala.

Le fabbriche "intelligenti" del futuro diventeranno simili ad un social network: le macchine, la forza lavoro e le risorse produttive comunicheranno e interagiranno fra loro in maniera automatica e lo stesso avverrà a livello di settori a livello mondiale. Si creeranno infatti delle grandi catene del valore industriale (le net-filiera) completamente interconnesse e che cambieranno anche i vecchi paradigmi fornitura-produzione-commercializzazione.

L'industria si riorganizzerà intorno ad alcuni distretti globali e non conterà più tanto la localizzazione geografica quanto la capacità di riuscire ad essere connessi e, soprattutto, posizionati al punto giusto in queste catene del valore mondiali.

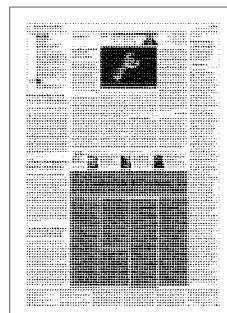
Vincerà chi riuscirà ad imporre il proprio modello e a diventare "pivot" del suo segmento o delle sua filiera industriale. Alcuni grandi gruppi europei, fra cui Siemens, Rolls Royce, Dassault Systèmes e Bosch, stanno già investendo massicciamente in questa direzione, così come gli esempi di medie aziende che hanno avviato investimenti in chiave Industry 4.0 sono in crescita.

Conterà molto anche quanto i diversi sistemi Paese saranno in grado di supportare le proprie imprese negli investimenti. Secondo i nostri calcoli l'Industry 4.0 richiederà 60 miliardi di euro di investimenti aggiuntivi in Europa ogni anno da oggi fino al 2030, potrà creare 500 miliardi di valore aggiunto manifatturiero e 6 milioni di posti di lavoro in tutto il continente. È la più grande sfida che il mondo industriale si trova a dover affrontare dalla terza rivoluzione industriale della fine anni 60 che introdusse l'elettronica e l'informatica nelle fabbriche.

Terza rivoluzione industriale che l'Italia ha saputo anticipare e dominare con grande beneficio per tutto il Paese. Ora la nuova sfida, che è anche un'opportunità imperdibile in chiave europea.

Roberto Crapelli è Ad Roland Berger Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



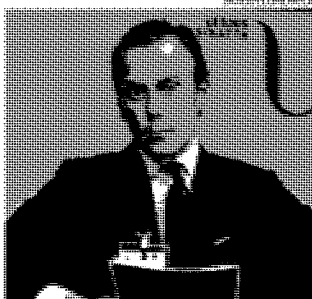
**M&A.** Tortorici, global head of M&A di Unicredit, stima attività attorno ai valori 2014

# «Il 2015 sarà l'anno delle infrastrutture»

**Monica D'Ascenzo**

Dieci deal hanno fatto il mercato. Potrebbe essere riassunta così l'attività M&A italiana nel 2014. **Enel, Gtech, British Sky Broadcasting** e pochi altri hanno realizzato acquisizioni per 30 miliardi di euro su un totale del mercato di 55 miliardi per 196 operazioni, secondo l'analisi elaborata da **Unicredit** su dati Mergermarket. «La fotografia dell'M&A italiana è di sostanziale assestamento su livelli "new normal", risultato della contrazione strutturale del credito e delle perduranti difficoltà macro nel Paese e in Europa. Ritengo che 150 operazioni l'anno siano fisiologiche e negli anni a venire non vedremo un sostanziale scostamento da questi risultati» commenta Vincenzo Tortorici, global head of M&A di Unicredit, che precisa: «Il mercato italiano continua ad essere caratterizzato da pochi deal di grandi dimensioni, sopra i 300 milioni di valore, mentre la maggior parte delle operazioni riguardano ancora target medio-piccoli. Nel primo semestre dell'anno, poi, il recupero dei multipli ha fatto sì che l'Italia diventasse costosa e questo ha frenato alcuni investimenti, nella seconda parte invece le instabilità e l'incertezza hanno cominciato a prevalere».

Energia e utilities restano i comparti più attivi, seguiti dagli industriali, mentre manca ancora un'accelerazione del settore finanziario: «La composizione per settori è abbastanza stabile. Il comparto finanziario ha registrato quest'anno qualche operazione in più, anche se non si può parlare di una vera e propria ripresa delle attività. Le operazioni sono state un effetto diretto della pressione sul sistema bancario italiano per la dismissione di asset e il contraccollo anticipato dell'asset quality review. Nel breve, stento a credere a un decollo del consolidamento del sistema bancario italiano. Potrà esserci, invece, qualche operazione nell'otti-



**UniCredit.** Vincenzo Tortorici

## I DETTAGLI

Su un totale di 165 operazioni, una decina hanno contato un valore per oltre 30 miliardi sui 55 miliardi del totale

cad un rafforzamento del capitale. D'altra parte, per quanto frammentato e anomalo, quello italiano è un sistema estremamente resiliente al cambiamento» osserva Tortorici.

Nel complesso delle operazioni l'84% è stato realizzato da gruppi industriali, mentre solo il rimanente 16% è opera di private equity, per un controvalore di circa 8 miliardi di euro. Di questi deal il 50% ha visto i fondi chiusi nella parte dei venditori, il 35% nella parte di compratori e il 15% sono state operazioni di secondary buyout. «Grande assente nel panorama delle operazioni italiane è il private equity, che resta un fenomeno abbastanza limitato nel nostro Paese, con operazioni che interessano per lo più le pmi. Eppure l'industria italiana è sotto patrimonializzata e presenta un eccesso di leverage. Sarebbe, quindi, necessaria un'iniezione di capitali, ma il private equity continua a lavorare con un modello operativo anglosassone tradizionale, poco compatibile con il nostro tessuto industriale. Quando queste due realtà si incontrano, però, ne nascono delle belle operazioni» commenta Tortorici,

che aggiunge: «Si sta affacciando sempre più in Italia il mondo dei fondi sovrani asiatici e medio-orientali, sempre più interessati a guardare dossier del nostro paese. Investitori sempre più professionali, che operano oramai su standard anglosassoni». Un dato positivo, poi, viene dalle operazioni crossborder, che evidenziano un aumento della propensione ad investire fuori dall'Italia.

Ma cosa aspettarsi per il prossimo anno? «Nel 2015 mi attendo un volume complessivo di attività stabile rispetto all'anno che si sta concludendo per effetto della crescita difficile in Europa e in Italia. Sarà di particolare interesse il comparto delle infrastrutture in senso lato, perché ci sono tanti operatori internazionali che guardano all'Italia. Mi aspetto, poi, anche qualche operazione nel settore bancario, perché alcune banche hanno bisogno di rafforzare il capitale trovando un investitore stabile di lungo termine; non si può fare solo ricorso al mercato. Piccole operazioni parcellizzate avranno luogo anche nel mondo assicurativo» osserva Tortorici, che sottolinea anche: «Non mi attendo, invece, tanta attività M&A nel comparto della moda e del lusso, perché non credo alla tesi prevalente secondo cui il "made in Italy" di per sé possa essere oggetto di interesse da parte degli investitori. All'interno del settore ci sono 4-5 nomi, con brand con fortissima identità, continuità nel tempo e scalabilità, ancora interessanti per operazioni di M&A e che meritano valorizzazioni molto buone, mentre credo che il grosso del settore faccia fatica ad incontrare l'interesse degli investitori e a meritare multipli importanti».

Infine c'è il capitolo privatizzazioni, ma su quel fronte è probabile che si procederà con operazioni di mercato e non con cessioni, se non per quel che riguarda parti del patrimonio immobiliare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# STARTUP

## Piccola ma innovativa Cresce la nuova Italia

High tech e vocazione globale: così in un anno sono nate 400 imprese in più. "Premiate" in un registro speciale

NADIA FERRIGO

**I**nnovative, ad alto valore tecnologico, meglio se con vocazione internazionale. Ecco l'identikit delle start up, una delle parole entrate a far parte del vocabolario nell'ultimo anno. Ma come se la cavano gli startupper italiani? Le start up innovative, iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese, sono 2.630, 400 in più rispetto allo scorso anno: più di sette su 10 sono nate per garantire nuovi servizi alle imprese, il resto si divide tra industria e commercio. La provincia che ne

ospita il maggior numero è Milano, seguita da Roma, Torino,

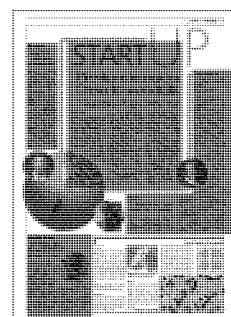


Trento, Bologna e Napoli. Un quarto del totale è capeggiato da imprenditori con meno di 35 anni, una quota di quattro volte superiore a quella delle tradizionali società di capitali. E le «top», che hanno raggiunto almeno un milione di euro di fatturato? Sono 35. E in questa pagina ne raccontiamo quattro, tra quelle che hanno ricevuto più fondi e hanno avuto più successo globale.

«Ancora poche», commenta Giulio Valiante, una carriera come manager in Italia e all'estero, startupper di lungo corso con Jobrapido, Saldi Privati e Buongiorno Vitaminic, ora tra i fondatori dell'acceleratore Withfounders. «I settori dove le start up funzionano sono due: e-commerce e piattaforme tecnologiche dedicate alle aziende - continua -. Più difficile invece riuscire a partire con un nuovo social network o un'applicazione: il problema sta sia nei numeri italiani, troppo piccoli per sostenere alcuni modelli di business, sia nella difficoltà di reperire i fondi».

Anche se le idee sono buone, per

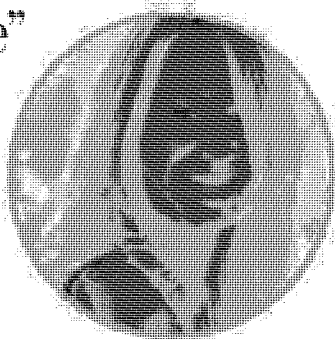
iniziare a guadagnare l'unica strada è sfondare sul mercato internazionale. «Nell'ultimo anno la situazione è migliorata, possiamo ben sperare per il futuro - conclude Valiante -, il nostro problema sono gli investimenti, quasi sempre troppo modesti per riuscire a raggiungere il pubblico di tutto il mondo». «L'innovazione è l'unica risposta possibile alla crisi italiana - commenta Davide Dattoli, fondatore di Talent Garden, rete internazionale di co-working -. All'estero gli startupper italiani sono ancora poco considerati, anche perché i casi di successo sono davvero rari: i capitali scarseggiano e spesso si tende a ragionare con una visione più da piccola impresa che da multinazionale». I Paesi all'avanguardia? Londra, Berlino, Tel Aviv, Singapore e Tokyo. «Meno male che le buone idee non hanno patria - conclude Dattoli -. Quest'anno qualcosa di buono si è visto, speriamo che il prossimo sia quello giusto per veder decollare l'innovazione made in Italy».



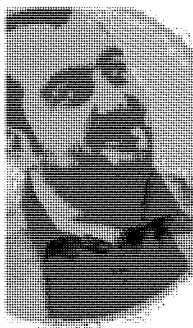
## Brandon Ferrari

### “Accompagniamo i brand nel mercato dell'e-commerce”

**F**unziona come un classico distributore, ma con un mercato senza confini. La missione di Brandon Ferrari, nel club delle 35 start up milionarie, è accompagnare le aziende italiane nel mercato dell'e-commerce. Un settore in piena espansione, ma ancora poco esplorato: soltanto il 16 per cento delle aziende è sul web, contro una media europea del 35 per cento. I brand che si sono affidati alla start up milanese sono più di 60, con 500 campagne in 17 Paesi. Qualche esempio? Moleskine, Smemoranda, Byblos, Borsalino e Venini.



«Non è detto che quel che funziona bene in un negozio fisico piaccia anche nel virtuale - spiega Paola Marzario, fondatrice e amministratore delegato -. Studiamo i prodotti che possono funzionare meglio online, valutando il mercato di riferimento e promuovendoli con offerte mirate». [N.F.]



## Sardex

### “Con noi beni e servizi li acquisti senza euro”

**U**n ritmo di crescita del cento per cento, circa 2500 aziende servite e a breve il debutto in Europa con una sperimentazione di ingegneria finanziaria a Bristol e in Catalogna. Chiude l'anno con il botto Sardex, start up sarda ideatrice di

## Musement

### “I pacchetti viaggio sono personalizzati”

**V**olo? Preso. Albergo? Pure. Tutto pronto per partire? Non ancora. Nata dall'intuizione di quattro imprenditori milanesi, Musement è una piattaforma che raccoglie eventi artistici e culturali, musei, attrazioni turistiche e siti archeologici in più di 30 Paesi: bastano un paio di click per prenotare prima della partenza biglietti di ingresso e visite guidate. Inclusa nella classifica «Best of 2014» negli Apple Stores europei, Musement è disponibile in sette lingue, con oltre 200 mila visitatori al mese da tutto il mondo. «A breve sarà disponibile un servizio ancora più innovativo - spiega l'ad Alessandro Petazzi -. L'idea è vendere dei pacchetti, come “Roma in tre giorni” oppure “Parigi per i più piccoli”. Così il viaggio si può organizzare da casa, senza dover impazzire tra decine di siti e offerte». [N.F.]

## Doveconviene

### “Confrontiamo i prezzi e le offerte”

**T**ra le start up che nell'anno hanno raccolto più finanziamenti c'è Doveconviene, piattaforma digitale che confronta prezzi e offerte. Piccole botteghe o grandi marchi poco cambia: grazie ai suoi sette milioni di utenti, in costante crescita, assicura picchi di visibilità difficili da raggiungere con la pubblicità tradizionale. Sede a Cagliari e uffici a Milano e Bologna, Doveconviene ha in programma un piano quadriennale di espansione con un'accelerazione delle attività già avviate in Spagna, Messico, Brasile e Stati Uniti. «Lo smartphone è uno strumento sempre più importante per veicolare i messaggi pubblicitari - commenta Alessandro Palmieri, amministratore delegato e co-fondatore con Stefano Portu -. Prima di andare in negozio si consultano sempre volantini e offerte, la differenza sta nel formato: dal cartaceo siamo passati al digitale». [N.F.]

un circuito di credito commerciale regionale che l'ha resa milionaria. La moneta complementare creata da Carlo Mancosu e dai fratelli Giuseppe e Gabriele Littera non ha nulla a che fare né con il baratto né con le monete virtuali come i Bitcoin. Piccole e grandi aziende selezionate e iscritte alla community possono cedere all'interno del circuito beni e servizi che non riescono a collocare in euro, consentendo alle persone e ad altre imprese l'acquisto di beni e servizi con i crediti. Chi si iscrive a Sardex stipula un abbonamento annuale, proporzionato alle dimensioni dell'azienda. [N.F.]

## Cassazione

# Per l'Irap non basta un dipendente

**Ferruccio Bogetti  
Gianni Rota**

■ Non basta un solo dipendente per obbligare il professionista a pagare l'Irap. La norma non precisa nulla a riguardo e poi il collaboratore non determina il superamento del minimo indispensabile per l'esercizio della professione. Infatti ulteriori e necessari elementi vanno valutati dal giudice. È quanto emerge dall'ordinanza 27394/2014 della Cassazione.

Un medico convenzionato non aveva ottenuto il rimborso Iraper gli anni dal 2003 al 2005 e ha presentato ricorso. Dopo un'altalenante vicenda nei giudizi di merito, la controversia è approdata in Cassazione che ha dato ragione al contribuente. Secondo il collegio di legittimità, l'autonoma organizzazione può sussistere in senso oggettivo, come «apparato esterno alla persona del professionista e distinto da lui, frutto dell'organizzazione di beni strumentali e/o di lavoro altrui». In caso contrario, «costituisce apprezzamento di mero fatto» non delimitato a livello normativo l'impiego di beni strumentali eccedenti le quantità che costituiscono il minimo indispensabile per l'esercizio dell'attività professionale. Ma in ogni caso, il solo impiego di un collaboratore costituisce un indizio «da solo non sufficiente se non suffragato da altri elementi specifici, che indichino il superamento della soglia del minimo necessario».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



In breve

PRIVACY

## Il Garante rinnova il trattamento dati

Il Garante per la privacy ha rinnovato le autorizzazioni al trattamento dei dati sensibili e giudiziari che saranno efficaci dal 1° gennaio 2015 fino al 31 dicembre 2016. Lo rende noto l'ufficio del Garante precisando che i provvedimenti riguardano i rapporti di lavoro, i dati sulla salute e la vita sessuale, le associazioni e le fondazioni, i liberi professionisti, le attività creditizie, assicurative, il settore turistico, l'elaborazione dei dati effettuata per conto terzi, gli investigatori privati e il trattamento dei dati di carattere giudiziario. In linea generale, viene sottolineato, le nuove autorizzazioni rispecchiano per molti aspetti quelle in scadenza e introducono le necessarie integrazioni per effetto di modifiche normative.





Policymakers from around the world – including China's polluted industrial cities – are flocking to study the 'Copenhagen model' of heating cities. Can Danish technology help wean them off fossil fuels?

By Christian Oliver

# Clean-up time

**B**efore China's leaders declared their "war on pollution" in March, they had already recruited help from abroad. The northern city of Anshan, capital of China's iron and steel industry, had been chosen as an early battleground in the campaign against poisonous air. But the Chinese lacked the knowledge to clean up a city of 3.5m people, choked by sulphur dioxide.

For answers, they headed to a nation that has slashed energy consumption and hazardous emissions while still growing economically: Denmark.

For a country of 5.6m people, the tide of interest from the communist hierarchy of a superpower with more than 200 times its population has been overwhelming. Copenhagen's 40 per cent reduction in carbon emissions since 1990 has turned it into a green showcase for Chinese delegations. Somewhat dazed, officials from the Danish capital say they now receive inquisitive groups from Chinese municipalities virtually every week.

The Chinese signed a contract with Danfoss, a local engineering company, to help Anshan kick its debilitating coal habit during a visit to Copenhagen by President Hu Jintao in June 2012.

Danfoss was chosen because of its expertise in a field where the Danes are world leaders: improving the efficiency of massive urban heating networks. Once seen as dreary manufacturers of thermostats and valves, Denmark's heating companies are now at the vanguard of a major strategic and environmental trend worldwide.

The technology, known as district heating, takes heat that would otherwise be wasted from power stations or factories and uses it to warm water. The process has been used in Denmark for decades but is now gaining global attention. "We never thought that one day we would have a showcase city," says Niels Christiansen, Danfoss's chief executive. "It wasn't orchestrated, it just happened. We pressed ahead with district heating and now have the most modern solutions."

As leading economies seek to rein in energy costs and emissions, they are discovering the haemorrhaging cost of inefficient heating. According to the UN, 70 per cent of all energy is burnt in cities, where half of it is used in heating and cooling networks. That is why cities from London to Darkhan in Mongolia are suddenly looking to Copenhagen as their model of efficiency.

Anshan has turned into a textbook example of what the "Copenhagen model" is all about. Instead of heating homes and offices with coal-fired boilers, the city will now use waste heat from its central steel factory, harnessing the energy that normally vanishes up the chimneys. By 2015, Anshan should burn 173,000 tonnes less coal each year

and Danfoss says it can expand the networks of hot water pipes to reduce yearly coal consumption by 1.2m tonnes.

In terms of China's overall coal usage – some 4bn tonnes a year – Anshan is a modest start. But Danfoss insists that there is such a concentration of heavy industry in northeastern China that waste fumes can be channelled to heat 70 per cent of the region's buildings.

In Asia, the focus is squarely on pollution ahead of a climate change summit in Paris next December. In Europe, the belated interest of senior policy makers in their wasteful, leaky heating networks has been triggered by the crisis in Ukraine, which has starkly exposed their dependence on Russian gas.

Danish politicians and businessmen are evangelical in promoting their "4G" heating technologies as a solution. Morten Kabell, one of Copenhagen's mayors, jokes that he would be "abroad all year" if he accepted every invitation to go and spread the word about "the Copenhagen model". While coal is still an important part of Denmark's energy mix, "smart" heating grids increasingly incorporate renewables, geothermal power and waste. The country intends to dispense with fossil fuel heating entirely by 2035.

After years lingering at the bottom of the agenda, the UN in 2014 identified improved heating grids as one of the most effective weapons against climate change. In September, the UN urged mayors to prioritise modern heating networks that would reduce investment in power systems worldwide by 7 per cent by 2030 and save \$795bn.

Mr Christiansen says Copenhagen's obsession with efficient heating was forged in the oil crisis of the 1970s. Denmark was hit so hard that driving was

banned on Sundays. Denmark expanded its investment in district heating, a process little known in many of the world's biggest economies. Though the basic idea is not new – using energy that would otherwise be wasted to heat water, which is then pumped round city neighbourhoods – its efficiency seems ahead of its time. Copenhagen's grid, launched in 1925, has grown into the world's largest and now warms 98 per cent of homes.

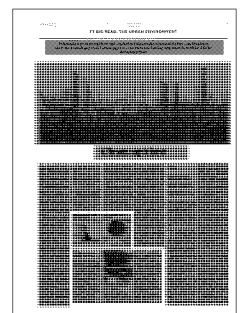
"Forty years ago, district energy was seen like a socialist technology and I think that has clearly changed," says Mr Christiansen.


According to the OECD and International Energy Agency, a regular thermal power plant only makes efficient use of 36 per cent of the fuel fed into it, whereas so-called cogeneration plants (producing electricity and heat together) convert 58 per cent of energy inputs. The latest Scandinavian projects can be 85-90 per cent efficient.

Until recently, district heating was a peculiarly Nordic passion. While 60 per cent of Danish homes are on district heating grids, the figure is only 12-14 per cent in neighbouring Germany. In Britain, where householders are wedded to individual gas boilers, less than 1 per cent are connected to district heating.

District heating is common across the former eastern bloc but the grids are often inefficient, with uninsulated pipes running above ground. Residents sometimes have little control over when the heating comes on and off and have to fling their windows open if their apartments steam up.

Mr Christiansen argues that the most significant change of heart is evident in





● **Capital progress** Copenhagen intends to dispense with the use of fossil fuels for heating by 2035.

● **Home plan** London has a target of expanding district heating to 25 per cent of new housing supply by 2025

● **Protecting assets** As the market grows, Danish companies are wary of exporting sensitive technology to China

London, where he has been in discussions with Boris Johnson, the mayor. The city has set a target of expanding district heating networks to 25 per cent of new housing supply by 2025.

Another Danish company, Ramboll, is working on district heating for 10,000 homes in Greenwich. In a mini version of the Anshan project, London also plans to capture waste heat from its underground Tube trains. Europe's biggest inner city development in Hamburg will also be built around district energy.

**T**o Copenhagen, this growing enthusiasm for more efficient cities is a huge commercial opportunity and Denmark is unabashedly parading its capital as a showcase for the dozens of companies that work in this sector: including Danfoss, Ramboll, Grundfos and Rockwool. "We like Copenhagen being a lab," says Mr Kabell, the mayor responsible for environmental affairs. Other European countries have companies active in district heating — such as Sweden's Vattenfall and France's Dalkia — but Denmark has laid greater stress on creating clusters of national champions.

However, despite the attractions of the Danish model, the companies involved are wary about saying that they stand on the cusp of a global revolution and identify many obstacles to exporting Danish district heating technology around the world.

The most stubborn problems are financing and the disruption of overhauling a city. Jens-Peter Saul, chief executive of Ramboll, says any mayor threatening to dig up roads to lay a district heating network has to be a visionary. "You have to have a system that is supported by a leader who really believes: 'I am putting something in place for the next generation and not just the next election'. That is indeed a struggle."

In this respect, Denmark has been fortunate. Since the oil shock, the country's coalition governments have been

unusually united on the need for energy efficiency. The city of Copenhagen guarantees the loans for big green energy projects and the city's utility company, Høfor, is run as a non-profit organisation — a financial model that is hard to translate internationally.

Even China is problematic, despite its leadership's declared war on pollution. Anshan has not opened the floodgates to new contracts. Mr Christiansen argues that the economics in Anshan are attractive: a \$40m investment will save the city \$14m a year in the cost of coal. But while Danfoss has set its sights on a dozen other projects in northern China, progress is slow.

Mr Christiansen says Chinese cities have low creditworthiness and Denmark's export credit agency, EKF, has been reticent about funding energy efficiency work. "This is a big issue — it is difficult to carry the financing into these projects. There is no doubt in my mind that is one of the reasons it has not taken off more quickly."

Thomas Bustrup, deputy director of the Confederation of Danish Industry, adds that Danish companies are also wary of exposing sensitive technology to China. "All of the companies are ambivalent," he says. "They see huge opportunities but they are also frightened. They do see fierce competition."

Jørgen Abildgaard, executive climate project director in Copenhagen, says it is hard to determine whether visiting Chinese delegations are serious about entering into commercial partnerships with Danish companies.

"Sometimes it is difficult to know whether they are just on a study tour or are really going to go for something," he says.

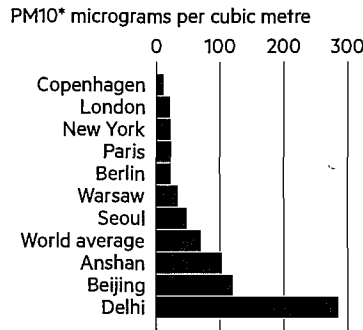
American cities have been more interested in studying Copenhagen from a lifestyle perspective, using the city as a model for developing cycling lanes and reviving inner cities. Officials in New York, San Francisco and Vancouver have even referred to an attempted "Copenhagenisation" of North American cities.

Fears are growing that plunging oil prices could kill off interest in energy efficiency. But the Danish executives say they are more sensitive to trends in the coal and gas sectors. Ramboll's Mr Saul argues that gas prices have decoupled from oil and that falling crude prices are doing little to reassure cities about the long-term heating costs.

The main problem is that the scale of a district heating project always seems too daunting. When he encounters cities that fret about the costs of energy efficiency, Mr Saul suggests they look at the costs of doing nothing.

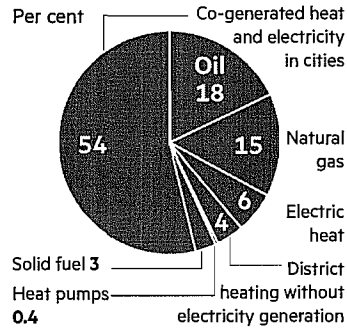
"You cannot expect that the cost of doing nothing to make a city more sustainable is for free. There is actually a point of no return where the damage is so big that you have to reverse."

**Airborne pollution levels for selected cities**



\* Particles smaller than 10 microns

**How Denmark heats its homes**



Sources: WHO; Danish Energy Agency

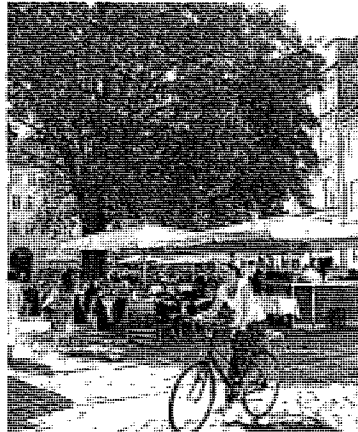
**Policy  
Red lights on the way toward green goals**

Denmark is no green utopia even though a third of its electricity comes from wind turbines. Bolstered by North Sea oil and gas, fossil fuels still make up three-quarters of the total energy mix.

Affluent Danes each produce an average of 8.3 tonnes of carbon dioxide emissions per year, more than the British and the French, and the same amount as the Poles, whose coal-dependent economy is often slammed by environmentalists.

What sets Denmark apart is its ambition: it has set a target of phasing out fossil fuels entirely by 2050.

Copenhagen, where emissions per capita are half the national average, is leading the way. Electricity consumption is kept in check by the highest prices in the EU, with tax making up more than half of the cost. Forty-one per cent of commuting



**Emissions per capita are half the national average in Copenhagen**

journeys are by bicycle.

But if it is to reach its goal of becoming the world's first carbon neutral capital by 2025, Copenhagen will need to invest more. More than 100 new wind turbines, mainly offshore, will be installed in the next decade. The city

is making a big push to switch power generation to biomass, using wood chips from sustainable forests around the Baltic. It will also expand the use of geothermal energy and waste.

The wood chips are perhaps the most contentious element. Høfor, the city's utility, sees them as a long-term measure but Morten Kabell, one of the city's mayors, argues that they should be a stopgap. "Can we think it's fair to chop down Latvia's forests to heat the city of Copenhagen?" he says.

Copenhagen has also found that investments in insulation and retrofitting buildings can backfire. Energy consumption can go up after buildings are made more efficient because occupants tend to be freer about turning up radiators. People seem to prefer offices to be 22C these days rather than 20C.

To fight this problem, Høfor has a commonsense solution. If a public building is burning too much energy, a red light warns office managers to turn down the thermostat.



Reducing smog: Anshan will use waste heat from its central steel plant to help heat the city of 5.5m people  
Credit: Xinhua Press/China Daily

PER IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA BISOGNA ATTENDERE IL PRONUNCIAMENTO DEL TAR SUL REGOLAMENTO

## Consigli dell'Ordine degli avvocati, elezioni verso il rinvio

Rinviare le elezioni dei nuovi Consigli dell'Ordine degli avvocati (Coa) a una data successiva al pronunciamento del Tribunale amministrativo regionale del Lazio sulla legittimità del nuovo regolamento elettorale, previsto per il prossimo 14 gennaio 2015.

Lo chiede il ministro della giustizia Andrea Orlando ai presidenti dei Coa, tramite una circolare inviata dalla Direzione generale della giustizia civile al Consiglio nazionale forense e agli ordini territoriali. In pratica, secondo via Arenula, visto che il decreto ministeria-

le numero 170/2014 è attualmente impugnato al Tar per pretesi profili di illegittimità concernenti le modalità di espressione del voto, e che la decisione del giudice amministrativo potrebbe incidere sull'iter del procedimento elettorale, risulta più opportuno «svolgere le elezioni quando la cornice normativa sarà connotata da maggiore chiarezza per effetto della pronuncia, sia pur in sede cautelare, del giudice amministrativo».

«I consigli interessanti», continua la circolare, «i cui iscritti sono i titolari effettivi degli interessi potenzialmente in-

cisi dalla imminente decisione del giudice amministrativo, potranno pertanto valutare l'opportunità di differire l'assemblea a una data che scongiuri le sopra prospettate incertezze circa gli esiti della competizione elettorale».

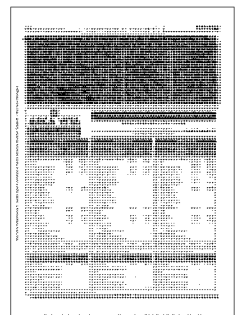
Attualmente, sono diversi infatti i Consigli dell'Ordine che hanno convocato le elezioni alla data del 14 gennaio o in giorni vicini (l'elenco è disponibile sul sito del Cnf): l'Ordine di Roma il 15 gennaio, così come Napoli Nord, Oristano, Savona, Torre Annunziata. Il Coa di Ancona il 13, come anche Bologna, Palermo e Siena.

Il 12 gennaio, invece, sono previste le elezioni per gli ordini di Campobasso e Venezia. Ancora, il Consiglio dell'Ordine di Messina ha previsto l'inizio delle operazioni elettorale proprio il 14 gennaio, mentre il Coa di Lanusei addirittura l'8 gennaio.

«Il ministero della giustizia ha raccolto le istanze di Aiga», afferma Nicoletta Giorgi, presidente dei giovani avvocati, «ed è intervenuto su quella che si presenta una questione complessa. I Consigli degli ordini sono infatti chiamati a rinnovarsi con regole che confidiamo vengano modificate dal Tar Lazio, di fronte al quale sono state impugnate».

**Gabriele Ventura**

—© Riproduzione riservata—



L'ANALISI

# Patrimonio online, eredità a rischio

Acquistiamo musica e libri su internet, investiamo e apriamo conti correnti sul web. Ma poi, in caso di scomparsa improvvisa, si apre il problema della successione: il gestore di questi servizi spesso non ha base in Italia e risponde alle leggi del suo paese. Per questo i notai stanno mettendo a punto un protocollo per fornire un aiuto agli eredi.



di Domenico Cambareri

*membro del consiglio nazionale del Notariato*

**U**n giovane di oggi acquirerà, nell'arco della sua vita, libri, musica e film per lo più in formato digitale. I suoi figli avranno i suoi libri e la sua musica, così come noi abbiamo ricevuto libri e dischi dei nostri genitori? Oggi è sempre più comune gestire i soldi con un conto corrente esclusivamente online: in caso di scomparsa improvvisa, gli eredi, se non hanno accesso alla posta elettronica del defunto, sapranno dell'esistenza del conto? Casi simili cominciano a far capolino negli studi dei notai italiani e hanno un valore non solo patrimoniale, ma anche umano e di costume.

Spesso questi servizi (dati personali, archivi locali o su cloud, investimenti gestiti online, blog, profili social) non sono basati in Italia e seguono la legislazione straniera, quindi far valere presso un operatore degli Stati Uniti le regole della successione italiana non è semplice. Offrire ai cittadini strumenti per una corretta gestione dei propri dati personali in rete e delineare possibili soluzioni sul tema

dell'eredità di beni e contenuti virtuali, diventa una necessità sempre più forte.

Il Notariato italiano si è interessato al problema dell'eredità digitale già dal 2007 per definire un quadro operativo sul tema e pian piano si assiste al progressivo radicamento dei grandi operatori della Rete nei singoli paesi ove si trova la loro utenza. Per questo, insieme a Oreste Pollicino, professore associato di diritto pubblico comparato alla Bocconi, il Notariato si è fatto promotore di un manifesto diffuso online lo scorso maggio per instaurare un dialogo a livello locale, basato sulla legge italiana, con i principali internet player. Il risultato è l'istituzione di un tavolo di lavoro al quale già hanno aderito Google Italia, Microsoft Italia, l'Università Bocconi di Milano e lo Studio legale Portolano Cavallo con l'obiettivo di studiare, in maniera congiunta, soluzioni per sviluppare un protocollo che agevoli gli eredi di un utente scomparso nei rapporti con l'operatore, al fine di facilitare l'accesso alle risorse online del defunto.

**CREATO UN TAVOLO DI LAVORO CON GOOGLE, MICROSOFT E UNIVERSITÀ BOCCONI**

I notai, con la loro capillare presenza sul territorio, sono pronti a fare da trait-d'union tra il cittadino e gli operatori, facendo pervenire a questi ultimi le informazioni necessarie secondo una procedura telematica concordata, in modo da ridurre per quanto possibile costi e tempi d'attesa. Il ritornello più comune in casi come questo sarebbe: «Serve una nuova legge» e qui non appare per nulla appropriato visto il carattere transnazionale della Rete, mentre una soluzione italiana potrebbe rappresentare un caso pilota a livello europeo. ■



© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lo studio condotto da Geoweb, servizi telematici per professionisti, in sei diverse città

## I geometri pronti a nuove sfide Più specializzazioni e competenze per superare la crisi

**U**n'analisi qualitativa che aiuta a comprendere come i geometri vedano il proprio futuro chiude il 2014. Si tratta di un'indagine svolta da Geoweb spa, servizi telematici per professionisti, che ha coinvolto in modo inedito una categoria professionale, nel corso di sei mesi, in sei diverse città (Roma, Milano, Napoli, Torino, Bergamo, Savona) e in altrettanti collegi provinciali.

Le sessioni di intervista che hanno coinvolto in modo dinamico oltre 300 professionisti, di età compresa fra i 25 e i 50 anni, hanno fatto emergere interessanti spunti principalmente in quattro aree di interesse: l'evoluzione delle competenze professionali, il rapporto con la Pubblica Amministrazione, le opportunità e i cambiamenti nella professione, la rilevanza del network con i colleghi.

La metodologia di indagine, applicata nelle grandi aziende e utilizzata per la prima volta su una categoria professionale, ha permesso ai partecipanti di confrontarsi, in modalità interattiva, in un percorso di esplorazione creativa della visione della loro professione e dei propri bisogni lavorativi.

Ecco i risultati di un'analisi che accoglie aspettative e prospettive future dei geometri, nella quale i circa 109 mila professionisti iscritti all'Albo nazionale possono senz'altro riconoscersi. Non solo. L'esito di questo studio

riflette anche le misure urgenti che il comparto edile sottolinea a gran voce, e la conseguente necessità di ridefinire il proprio ruolo, di acquisire nuove competenze professionali che, in ambito nazionale, offrono possibilità di nuove consulenze, come la riqualificazione degli immobili e il risparmio energetico, solo per fare un esempio. Riassumiamo per titoli.

**Specializzarsi per crescere.** L'assunto potrebbe perfettamente riassumere le tracce di un percorso improntato a una maggiore specializzazione, nonché a un aggiornamento delle competenze. L'agguerrita concorrenza interna e quella delle altre categorie tecniche, infatti, riduce notevolmente

le classiche opportunità lavorative e impone l'individuazione di nuove e specifiche aree di specializzazione riconosciute e certificate. L'affermazione che meglio esprime il risultato delle indagini è: «La professione del geometra generalista non esiste

più». Alla diminuzione degli ambiti di lavoro classici, corrispondono nuove opportunità su specifiche aree di specializzazione, soprattutto quando riconosciute e certificate, o quando danno accesso ad abilitazioni professionali (es. certificazione energetica, stime e perizie immobiliari). L'affermazione che meglio esprime il risultato delle indagini è: «Una maggiore specializzazione aumenta la qualificazione che ci viene ri-

conosciuta».

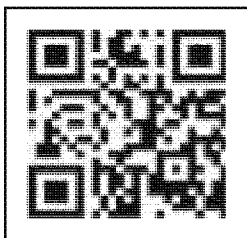
**Si salvi chi può.** Nonostante la crescente disponibilità delle banche dati pubbliche e malgrado il sempre crescente numero di servizi fruibili per via telematica, direttamente dalla propria postazione di lavoro, emerge in modo unanime dall'indagine che la burocrazia resta per i geometri una delle maggiori difficoltà da superare quotidianamente. Insomma, si afferma la percezione che gli adempimenti e le procedure amministrative siano comunque eccessive, onerose, complicate e, in alcuni casi, addirittura poco trasparenti. Oltretutto, la scarsa fiducia negli organi di vigilanza sulla condotta della p.a. acuisce la percezione di una mancanza di tutela che, a più riprese, viene evidenziata dagli intervistati. L'affermazione che meglio esprime questa evidenza è: «Noi vorremmo avere la possibilità di dialogare con chi c'è dall'altra parte».

Non sono solo questi i mali della categoria. La crisi economica, oltre a contrarre le opportunità di mercato, ha fatto emergere problematiche che hanno inciso sul recupero e la tutela dei crediti, determinando una inaspettata «guerra» al ribasso sui prezzi offerti dagli stessi componenti della categoria, soprattutto dai più giovani. L'affermazione che meglio esprime il risultato dell'indagine è: «C'è meno deontologia professionale, soprattutto fra i giovani». L'aumento delle tasse, dei costi di gestione dello studio e la complessità del lavoro (più specializzazioni, più prodotti software da comprare, l'aggiornamento professionale obbligatorio) rendono consapevole il geometra sulle prossime scelte da fare: iniziare a gestire imprenditorialmente la propria professione, acquisire nuove competenze per sviluppare nuovi business e fidelizzare

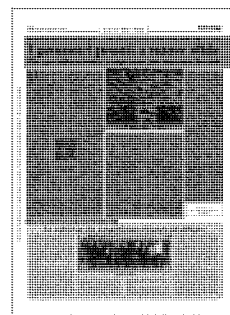
la nuova clientela, gestendone efficacemente i rapporti. L'affermazione che meglio esprime il risultato dell'indagine è: «Prima eravamo dei liberi professionisti, oggi devi essere innanzitutto imprenditore di te stesso».

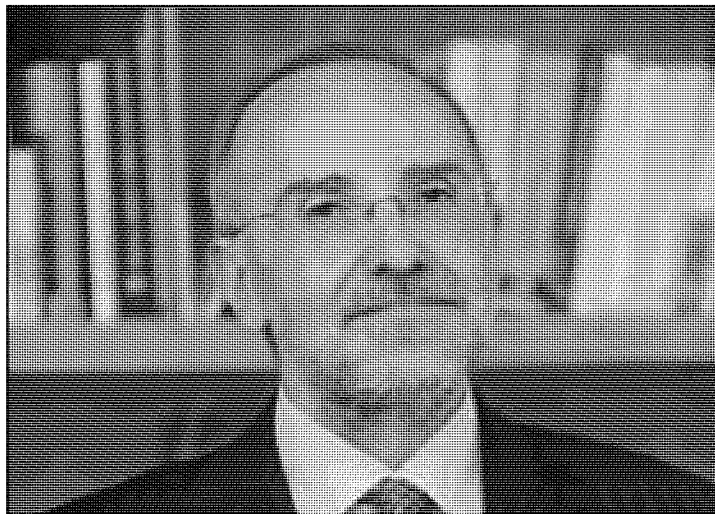
Una ulteriore criticità viene sottolineata dai geometri che considerano il proliferare della normativa come una minaccia per la qualità del lavoro. Non è un paradosso se si considera che in tali e tanti aggiornamenti si corre spesso il rischio di interpretare erroneamente una nuova legge. E ciò, secondo i geometri, vale per loro quanto per i funzionari pubblici. Naturalmente, questo ragionamento non risparmia nemmeno gli uffici territoriali che fanno capo al Consiglio nazionale dei geometri e geometri laureati, ossia i collegi provinciali (110 in tutta Italia): non sempre il geometra trova le risposte che cerca in queste sedi periferiche, in merito a formazione, tutela della professione e del credito.

Infine, un tocco di malinconia completa lo scenario: rispetto al passato, viene sottolineato come i rapporti fra colleghi si siano diradati e sia meno vivo il senso di appartenenza alla categoria. I geometri intervistati hanno sottolineato la necessità di nuovi modi per stimolare un confronto attivo con i colleghi non solo sulle problematiche pratiche della professione, ma anche per valorizzare le opportunità di network.



Se vuoi conoscerci  
meglio, vieni a  
trovarci subito





**Francesco Gerbino, a.d. di Geoweb**