

## Qualche spunto per delineare una politica di sviluppo dell'economia ferrarese

Trovo eccellente l'illustrazione delle condizioni dell'economia ferrarese nel settore industriale nel documento di Campodemocratico. Credo sarebbe utile, in quel contesto, cercare di mettere a fuoco alcuni punti specifici:

- . quali settori/filiere potremmo proporre di consolidare mediante fusioni/acquisizioni?
- . quali strumenti potremmo proporre (oltre agli incentivi fiscali) per aumentare la dimensione di impresa?
- . bisogna anche capire bene perché le imprese ferraresi non crescono: e se fosse per insufficienza di imprenditorialità e management? Cose ne pensano e cosa fanno Unindustria, CNA e Confartigianato?
- . So che in questo periodo c'è un forte incremento dell'azione dei fondi di private equity: possiamo cercare qualche aggancio? Anche in questa direzione potrebbe lavorare Sipro?
- . sarebbe interessante fare un quadro sintetico sulle aziende di maggiore dimensione (diciamo dai 5 milioni di ricavi e dai 20 dipendenti in su) per capire quali potrebbero dare un maggiore contributo al consolidamento di settori e filiere, un maggiore impulso all'innovazione, una maggiore attrattività alla ricerca di investitori da *fuori*.
- . sul Polo Chimico bisognerebbe fare qualche ragionamento relativo alla integrazione-sinergie con il resto dell'economia ferrarese; c'è sicuramente un importante indotto nell'area dei servizi alle imprese (come mostrano i dati di IFM), tutto interno al polo chimico stesso, ma quale indotto sia di servizi che produttivo (che andasse oltre all'usuale moltiplicatore di 2,5 volte l'occupazione diretta) potrebbe esservi sul territorio?

Sarebbe opportuno cercare di costruire un sintetico, ma concettualmente preciso quadro conoscitivo anche rispetto agli altri settori economici importanti per il territorio ferrarese: agricoltura/agroindustria; servizi alle imprese e alla pubblica amministrazione (logistica, facility); turismo; servizi alla persona.

In generale credo che lo sforzo di sintesi da fare dovrebbe essere quello di compendiare in maniera molto sintetica (ma su una base documentale e analitica rigorosa, come ha fatto Galletti per il settore industriale) sia i punti di debolezza e le criticità dell'economia ferrarese che i punti di forza e le risorse chiave sui quali puntare una strategia di sviluppo delle attività produttive e del lavoro.

Non si tratta di un esercizio di scuola. La messa a fuoco delle criticità e delle opportunità dovrebbe:

- . consentire di determinare una visione condivisa dei problemi importanti da affrontare insieme, secondo un approccio quanto più possibile coerente e unitario;
- . aiutare tutti i protagonisti a definire le azioni davvero importanti e le priorità nei programmi di lavoro e nell'uso delle risorse disponibili (di ogni genere) da parte di tutti i protagonisti del mondo dell'impresa, del lavoro e delle istituzioni.

Per quanto riguarda l'aspetto delle criticità si potrebbero evidenziare, in particolare le seguenti:

1. L'economia ferrarese ha caratteristiche generali di elevata fragilità sotto numerosi aspetti strutturali:

. Struttura e dimensione delle imprese (poche medio-grandi aziende, ad eccezione di quelle insediate nel Polo chimico), con modesto sviluppo di distretti industriali e posizionamento subalterno nelle filiere produttive.

. La criticità della dimensione media delle imprese è ulteriormente accentuata dalla forte polarizzazione delle stesse in numerosi settori produttivi.

. Sostanziale marginalità del settore manifatturiero (salvo alcune importanti eccezioni) rispetto ai distretti produttivi e alle filiere tecnologiche di riferimento primario per la regione (automotive, ceramica, packaging, biomedicale, tessile).

2. Elevate carenze infrastrutturali che restano tali pure alla distanza di molti lustri dalla loro individuazione.

Si aggiungono oggi elevate strozzature viabilistiche (come l'assenza della terza corsia sulla A 13) e un sottodimensionamento del trasporto ferroviario.

Inoltre insieme alla storica carenza delle infrastrutture fisiche di carattere trasportistico, emerge già ed è destinato ad accentuarsi in assenza di una forte inversione di tendenza, un gap relativo alla infrastrutturazione tecnologica che pregiudica assetti produttivi, catene del valore, filiere logistiche, posizionamento competitivo delle imprese di produzione e di servizi.

3. Il settore primario, pure fortemente vitale e soggetto a forti dinamiche competitive e innovative (in realtà esistono almeno quattro agricolture) resta privo di una significativa industria di trasformazione: pure essendo l'agricoltura ferrarese prima in regione per l'incidenza sul PIL della relativa provincia non genera una filiera ad elevato valore aggiunto, che finisce per coincidere largamente con la PLV.

4. settori economici importanti come il turismo sono di fatto privi di una vera identità, cosa che ne limita il potenziale di sviluppo strategico.

5. La vicinanza fisica a Bologna è ancora vissuta come condizione di marginalità e alimenta un generale e radicato atteggiamento rivendicativo (nei confronti della Regione e del Capoluogo) a scapito della capacità propositiva e delle capacità delle forze economiche e sociali ferraresi di esprimere una efficace progettualità.

6. Un ulteriore elemento di fragilità è costituito poi dall'invecchiamento della popolazione e dalla modesta (se non nulla) capacità di Ferrara (città e territorio) di attrarre nuova popolazione giovane: è difficile pensare di promuovere sviluppo se non si ci sono forze giovani a sostenerlo!

Molte delle criticità succitate hanno origine lontane e tarpano da lungo tempo lo sviluppo di Ferrara, ma altre nuove si sono via via aggiunte, anche per effetto dei cambiamenti di scenario generale e ambientale:

7. La crescente fragilità del territorio soggetto a forti rischi idraulici e idrogeologici.

8. L'urgente necessità di riqualificazione urbanistica della città (e di numerose porzioni del territorio e frazioni) dopo decenni di sostanziale interruzione dei programmi di sviluppo urbanistico che

avevano connotato la città negli anni settanta (anche se a prezzo di una espansione urbanistica a volte eccessiva e impattante).

9. L'assenza di una visione strategica dello sviluppo da parte delle PPAA, a partire dal Comune capoluogo, come dimostrano solo ad esempio, la mancanza totale di una strategia industriale della Holding Ferrara Servizi (ridotta a pura cassa per il Comune) e il DUP 2021-2025 (puro elenco di desiderata e opere da realizzare).

A fronte di tali criticità, città e territorio dispongono comunque di risorse e punti di forza importanti.

I principali sono:

a. Alcune importanti eccellenze produttive in campo industriale (come il polo chimico e alcune imprese manifatturiere) e agricolo capaci di investire nelle tecnologie di processo, nella innovazione di prodotto e nello sviluppo di reti commerciali sia in Italia e che sui mercati esteri.

b. Una lunga e consolidata esperienza nel campo della realizzazione dei servizi insediativi delle imprese e della promozione di investimenti territoriali come quella sviluppata in decenni da Sipro.

c. La presenza di una grande Università, con oltre 20.000 iscritti che può meglio integrarsi con la città e il territorio e fare della ricerca un motore di sviluppo assai più potente per la qualificazione internazionale, la nascita di nuove imprese innovative, il trasferimento di know how in rete con il Tecnopolo e la Rete regionale delle Alte Tecnologie.

d. La vicinanza fisica a Bologna che anziché essere interpretata come condizione di marginalità, potrebbe essere vissuta come condizione di perifericità e di integrazione strategica su filiere di servizio e produttive, fino a fare di Ferrara un polo urbanistico di sviluppo di primario interesse per persone ad alto reddito occupate nei nuovi poli tecnologici del capoluogo.

e. La disponibilità di risorse naturali e ambientali ad alto potenziale di sviluppo, come l'acqua calda delle falde profonde che potrebbe non solo alimentare lo sviluppo del teleriscaldamento con il largo supporto delle moderne tecnologie di gestione e controllo dei fluidi termici, ma anche costituire la base di una nuova industria turistico-termale (continuando una tradizione secolare del marchesato-ducatato d'Este).

f. Un polo formativo di carattere tecnico scientifico costituito da un ITS nelle scienze delle costruzioni.

g. La presenza tra le società di servizio che operano permanentemente sul territorio ferrarese di una grande multiutility come il gruppo HERA che può generare investimenti e dare vita e sostenere nuove filiere produttive e di servizio (idrogeno).

h. Le risorse storico-architettoniche e culturali di Ferrara città d'arte che propongono la grande sfida di coniugare conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico in una chiave fortemente innovativa non solo nell'ambito del marketing, ma nella concezione e implementazione dei prodotti culturali e turistici, nelle modalità di uso e fruizione esperienziale del patrimonio, nelle metodologie di promozione e utilizzo di importanti giacimenti culturali (Istituto di storia Contemporanea, Archivio di Stato, ...).

Come gestire le criticità e valorizzare risorse e punti di forza? Sono necessarie alcune condizioni:

. definire una cornice condivisa per la strategia di sviluppo;

- . identificare e rendendo disponibili tutte le risorse potenzialmente disponibili;
- . individuare soggetti che possano essere protagonisti di una strategia di sviluppo (oltre, naturalmente alle imprese, che perseguiranno comunque le loro autonome strategie);
- . indicare alcune idee progettuali che possano fungere da stimolo alla innovazione delle politiche di sistema e allo sviluppo di un efficace partenariato Pubblico-Privato.

Propongo ora una traccia per sviluppare il lavoro di analisi e di identificazione di criticità e opportunità nei settori agricoltura, servizi alle imprese, costruzioni, turismo.

#### AGRICOLTURA-AGROINDUSTRIA-AGROALIMENTARE

Le conversazioni fatte già qualche anno fa da Unità Riformista con i dirigenti delle Associazioni agricole e le informazioni che ho raccolto in maniera più estemporanea che sistematica mi hanno convinto che non si possa parlare genericamente di agricoltura e che sarebbe utile una disamina più profonda del settore primario.

Mi pare che nel ferrarese siano individuabili diverse agricolture, ciascuna delle quali probabilmente presenta caratteristiche, necessità e fabbisogni di politiche mirate. Esempio:

- . Grand(issime) aziende come Bonifiche Ferraresi (forte innovazione tecnologica nella conduzione dei seminativi, forte impegno in R&D anche con alleanze strategiche; visione globale dei mercati; meccanizzazione spinta dei processi);
- . Alcune grandi aziende vivaistiche, ortofrutticole, con fortissima proiezione all'estero, organizzazione diretta di tutta la filiera vivaio-produzione-prima lavorazione-trasformazione- commercializzazione, alto fabbisogno di manodopera qualificata (introvabile a Ferrara);
- . medi e piccoli produttori ortofrutticoli (consorzio Opera, che però vende pere e non un territorio e nemmeno una narrazione);
- . agricoltori tradizionali sia nelle coltivazioni estensive (ancora 100 mila ha di seminativo?) che intensive;
- . agricoltura e agricoltori marginali: come fare subentrare i giovani nella conduzione? Come operare un consolidamento fondiario?

Sappiamo poi che è scarsamente presente, nel ferrarese, l'industria di trasformazione a maggiore valore aggiunto: anche questo tema sarebbe da approfondire.

Vi è poi il cosiddetto Distretto della pesca-acquacoltura: fragile ambientalmente, economicamente e socialmente: potrebbe diventare il perno di una rete economica nel medio-alto Adriatico (Romagna e Chioggia)?

Bisognerebbe indagare e approfondire le diverse agricolture che potrebbero reagire diversamente rispetto alle condizioni di politica economica determinate dalla nuova PAC (2021-2027) e da alcuni importanti stimoli; per esempio:

- . Alle sinergie con UniFe: abbiamo una *facoltà* di Agraria: ma per quale agricoltura?

. Alla formazione di personale operativo altamente qualificato per le lavorazioni agricole (rilancio Navarra?) e le problematiche dell'immigrazione di lavoratori stranieri comunitari e extracomunitari.

. Alla richiesta di proteggere molto di più il territorio e l'ambiente (anche qui sarà decisiva la nuova PAC) con la minimizzazione dei prodotti chimici, il minore impatto sulle risorse naturali (a partire dall'acqua), l'assetto idraulico del territorio, il superamento di un approccio di nicchia alle produzioni cosiddette biologiche a favore di coltivazioni sicure e di qualità su larga scala.

. alla messa a fuoco delle sinergie tra il mondo della produzione agricola, l'offerta gastronomica a supporto del turismo e dei canali della GDO, la migliore definizione di una identità storica, culturale e ambientale del ferrarese (mi chiedo che sinergie ci siano oggi tra l'eccellente riso di Jolanda e la promozione del Parco del Delta del Po').

Naturalmente poi sarebbe necessario sviluppare anche qualche approfondimento settoriale (ortofrutta, zootecnia, risicoltura, enologia, ecc).

### SERVIZI ALLE IMPRESE

Qui, per ora, scrivo pochissimo limitandomi a segnalare due campi di approfondimento: la logistica e il facility management.

Credo che bisognerebbe intanto capire di quale logistica si servono e hanno bisogno le imprese di produzione, di quali operatori logistici si servano e se questi ultimi sono presenti a Ferrara (o a quali condizioni potrebbero investire): basta scavallare il ponte su Po' a Rò, prendere la Transpolesana e vedere stecche e stecche di capannoni e piastre logistiche, anche di grandissimi operatori dell'e-commerce, per decine di km.

Certo, non si può confondere la logistica con il traffico dei camion, le operazioni di scarico e carico, il magazzinaggio; la logistica *vera*, quella che genera valore aggiunto è quella che interviene in fasi importanti del post produzione, nella gestione delle scorte e delle consegne per i committenti, nelle operazioni di manipolazione e ricondizionamento delle merci e dei colli: quindi quella che si caratterizza almeno come "terza parte logistica" (3pl).

Per favore !!: smettiamo di perdere tempo con i vecchi progetti multidrop, per la consegna ai negozi del centro con veicoli ecologici; a parte che non funziona, ci siamo accorti che il commercio in centro storico e quasi estinto?

Quanto al facility, mi pare che il tema sia tutto da approfondire.

### COSTRUZIONI

Dopo la desertificazione del settore cooperativo, pare che il settore trovi un poco di vitalità e prospettive nel 110% e poi? Nel settore la frantumazione imprenditoriale resta una criticità assoluta. Si può fare qualcosa? Vi sono eccellenti consorzi artigiani in giro per l'Italia; e a Ferrara?

### TURISMO

Anche qui bisogna cercare di capire cosa è e come funziona l'industria turistica ferrarese sia sul versante offerta che su quello domanda.

A me pare abbastanza evidente che il settore non abbia un'anima, ma viva di azioni e impulsi estemporanei.

Bisognerebbe cercare intanto di segmentare i prodotti turistici e targhettizzarli secondo una regia unitaria e coerente: chi potrebbe farlo?

Di sicuro parliamo di tanti turismi diversi e pubblici con esigenze diverse.

Vogliamo provare di capire cosa può volere dire turismo lento e esperienziale a Ferrara? In quali cammini è inserita la provincia? Come giocano insieme i fattori di promozione culturale, naturalistica, storica, agroalimentare e gastronomica per determinare l'offerta dei turismi ferraresi?

Credo che una proposta forte e provocatoria potrebbe essere quella di sfruttare le risorse termali del sottosuolo non solo per il teleriscaldamento ma per la realizzazione di un grande parco termale che unirebbe città d'arte e termalismo (non vi è, a mia conoscenza, niente del genere in Europa).

Gli approfondimenti settoriali che ho provato di esemplificare sopra, dovrebbero permetterci di focalizzare proprio una mappa condivisa delle criticità e delle opportunità e di proporre delle policy per lo sviluppo. Vi sono a mio parere alcune condizioni di base.

**I-** Definire una cornice valoriale condivisa per lo sviluppo di Ferrara: ovvero una Vision e una Mission dell'economia ferrarese.

Ferrara dovrebbe pensarsi e candidarsi ad essere *il più grande laboratorio europeo per l'innovazione e la sperimentazione di politiche di salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente naturale e sociale e che si propone di fare della difesa e valorizzazione dell'ambiente il motore del proprio sviluppo, non in chiave conservativa, ma in chiave innovativa e sperimentale.*

Questa dovrebbe essere la cornice di riferimento e il principio ispiratore anche per la costruzione dei progetti collegati al Patto regionale per il lavoro e il clima e ai finanziamenti del PNRR.

Dovrebbe essere ben visibile come codice generativo di ciascun progetto, in tutti i settori.

**II-** Identificare tutte le risorse disponibili.

Un primo compito che potrebbe essere affidato a una nuova Sipro (si veda il punto successivo) potrebbe essere quello di identificare tutti i canali di finanziamento disponibili a livello UE, nazionali e regionali, e di verificare anche con il sistema creditizio condizioni e disponibilità alla concessione di finanziamenti sul ml termine a sostegno di investimenti.

In ogni caso è necessario costruire un quadro di riferimento finanziario abbastanza preciso che consideri:

- . fonti e entità delle risorse possibili;
- . condizioni e vincoli, costi espliciti e impliciti;
- . condizioni e percorsi di richiesta dei finanziamenti.

**III-** I soggetti chiave di una politica di sviluppo.

Sono sicuramente numerosi e ciascuno portatore di una pluralità di progetti: imprese, Associazioni, Sindacati, Istituzioni.

In una politica economica necessariamente focalizzata sui fattori che possono generare e sostenere sviluppo, alcuni soggetti possono acquisire una importanza preminente.

## SIPRO

Se è vero che Ferrara non è in condizione di generare autonomamente sviluppo, e in particolare non lo è nessun soggetto ferrarese da solo, allora assume valenza strategica la capacità di fare integrazione e fare squadra sia per promuovere progetti imprenditoriali con il necessario sostegno istituzionale e finanziario, che per realizzare progetti di filiera che riescano ad agganciare industria e economia ferrarese ai distretti e alle filiere forti della regione, e il territorio della provincia ai territori più sviluppati della regione e degli assi nord-nord est ai quali è maggiormente ancorata la nostra economia.

In questo quadro il ruolo di new Sipro come soggetto tecnico di alto livello professionale può essere quello dell'integratore delle opzioni progettuali e del supporto (project management) alla ingegnerizzazione istituzionale, finanziaria e organizzativa dei progetti di sistema.

Voglio dire che se anche i vari tavoli istituzionali concordassero programmi e contenuti generali dei progetti, nel caso in cui la realizzazione venisse lasciata alle singole organizzazioni e imprese (a meno che non disponessero di una grande forza progettuale e finanziaria) i progetti sarebbero destinati ad arenarsi per insufficienza elaborativa, pianificazione lacunosa, gestione frammentata (non si saprebbe bene chi dovrebbe fare cosa), elevate disergie e costi transazionali.

Se invece intorno a new Sipro si costituisse un tavolo progettuale *interforze* e new Sipro si dotasse delle risorse professionali dotate della necessaria conoscenza del business e delle capacità tecniche di project management vi sarebbero le condizioni minime per costruire progetti efficaci e credibili.

Andrebbe quindi ricalibrata la mission di new Sipro per farne un soggetto capace di:

- . gestire promozione e politiche di attrattività su larga scala (occorre costruire un portafoglio tecnico di offerta adeguato allo scopo);
- . gestire tutte le procedure in Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la presentazione dei progetti su tutti i canali di finanziamento disponibili;
- . gestire analogamente, in maniera centralizzata e altamente professionale la presentazione dei progetti della sola componente pubblica;
- . agire come soggetto tecnico a supporto della ingegnerizzazione di progetti di filiera industriale che sappiano innervare concretamente una politica di alleanze del sistema produttivo ferrarese ad ampio spettro settoriale e territoriale;
- . agire come soggetto tecnico a supporto dei progetti associativi e imprenditoriali (consulenza industriale di medio-alto livello) per l'implementazione di progetti di rete e progetti di fusione e crescita delle imprese (modello di business, risorse critiche, governance, assetto organizzativo, sistemi di controllo); in questo contesto potrebbe essere utile cercare di costruire, in team con la facoltà di Economia di UniFe un modello di supporto manageriale, gestionale e finanziario alle PMI;

. operare come interlocutore di riferimento sul piano tecnico-manageriale con i programmi UniFe di collegamento con il territorio, anche evolvendo le iniziative già avviate (Incubatore, Tecnopolo).

Per fare queste cose e gestire questa nuova mission new Sipro dovrà:

. essere adeguatamente ricapitalizzata (compito decisivo della Holding Ferrara Servizi, che a sua volta dovrà dotarsi di una vera politica industriale di sviluppo);

. acquisire le competenze professionali necessarie (anche in un modello a rete e non necessariamente assumendo decine di tecnici e finanziari);

. dotarsi di un adeguato modello di governance che coinvolga i principali soggetti imprenditoriali, istituzionali e UniFe; un modello di governance che potrebbe essere di carattere duale (consiglio di sorveglianza più consiglio di gestione).

## HERA

Il Comune di Ferrara direttamente e indirettamente (Holding Ferrara Servizi) ha in Hera un investimento finanziario consistente, che ai valori di mercato odierni cuba oltre 80 milioni di euro.

Non si giustifica un investimento solo finanziario, se questo non genera anche un forte indotto industriale e di sviluppo economico.

Hera deve diventare un soggetto che promuove il sistema economico ferrarese, in sinergia con le proprie strategie di business.

Hera gode, a Ferrara come in generale sul proprio mercato di riferimento di tre condizioni competitive eccezionali: a) un mercato certo e stabile nel tempo; b) bassa o nulla rischiosità finanziaria; c) l'integrazione nel proprio modello di business diretto alla gestione dei rifiuti, degli utenti come operatori altamente specializzati nella fase di selezione e gestione della raccolta differenziata.

Si tratta di tre condizioni competitive che dovrebbero spingere Hera a restituire al territorio una parte consistente del Valore Aggiunto generato; basti ricordare che la sola frazione di risultato netto sul valore aggiunto totale nel 2021 sarà di circa mezzo miliardo di euro.

Con Hera va quindi aperto un confronto sistematico (potrebbe essere un altro compito di new Sipro?) per individuare progetti concreti di investimento e sviluppo sul territorio provinciale.

Al momento e solo per esemplificare, tali progetti potrebbero riguardare:

. il potenziamento e l'innovazione tecnologica del teleriscaldamento;

. la realizzazione del parco termale Città di Ferrara;

. il potenziamento dell'impianto di termovalorizzazione dei rifiuti con produzione di idrogeno per usi energetici.

Inoltre l'attività di Hera in campo ambientale è strategica per mantenere vivibilità e appeal della città e del territorio. Per questo occorre che il Comune eserciti sulla società una forte opera di convincimento in almeno due direzioni;



. perché sia decisamente migliorato lo standard dei servizi di raccolta dei rifiuti urbani (isole ecologiche sporche, non mantenute, spesso intasate) e della pulizia ambientale (spazzamento).

A Hera si potrebbe chiedere di aumentare le risorse dedicate a questa attività, magari incrementando i contratti di servizio con cooperative sociali: 100 operatori in più avrebbero un impatto minimo sui costi e sul risultato economico, ma potrebbero fare la differenza nella percezione del servizio da parte dei cittadini.

. perché venga riconosciuto il valore economico delle prestazioni di lavoro dei cittadini nella selezione e smaltimento differenziato dei rifiuti. Questo meccanismo si chiama cash back e la sua ratio sta nel fatto che la raccolta differenziata, che Hera non potrebbe fare senza un coinvolgimento operativo degli utenti nelle sue attività logistiche, non è finalizzata solo a un corretto smaltimento dei rifiuti urbani, ma alla realizzazione di un consistente utile di impresa.

## UNIFE

Il cambio al vertice di UniFe, con la nuova Rettrice Laura Ramaciotti consente di sperare in un nuovo e proficuo rapporto tra Università territorio. Non solo in ambito culturale e formativo ma come contributo allo sviluppo economico e sociale della nostra comunità.

UniFe è già un soggetto che contribuisce in maniera rilevante all'economia della città e del comune: tra retribuzioni, acquisti e indotto immobiliare e degli affitti pagati dagli studenti fuori sede non siamo lontani dai 200 milioni di euro.

Ma è evidente che UniFe può essere un vero motore di sviluppo del territorio con l'innovazione tecnologica, la ricerca scientifica, gli spin off imprenditoriali, la presenza nella rete regionale delle Altre Tecnologie, la cooperazione con il Tecnopolo di Bologna.

Una maggiore apertura al territorio consentirà a UniFe di produrre a sua volta idee e progetti di sviluppo, di funzionare come Sportello di innovazione per l'orientamento delle imprese (insieme alle associazioni imprenditoriali), di sviluppare modelli gestionali e di governance adatti alle PMI e agli auspicati percorsi di aggregazione o fusione.

Il nostro obiettivo strategico deve essere quello di portare a Ferrara giovani (anche dall'estero) capaci, competenti e vogliosi di intraprendere nuove iniziative e dare loro le migliori opportunità per studiare e lavorare da noi.