

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



Settembre 2025 Euro 4,50



IL BUROSAURO

Si nutre di moduli, timbri e tempo perso. Divora le imprese e fa crescere solo le scartoffie. Più antico dei dinosauri, più resistente delle riforme. L'unica specie in grado di bloccare la crescita si è estinta pressoché ovunque, tranne in Italia. Ma combatterlo si può. Ecco come.



PUBBLICO, «MA» EFFICIENTE

Meritocrazia e rigore manageriale per la Consap a guida di Sanasi D'Arpe

LA «NUOVA» AGENDA 2030

Stefano Granata, presidente di Social Impact: «Le priorità sono cambiate»



BRAND AWARENESS

È proprio vero che anche l'occhio vuole la sua parte

ATTENTI AL GAP

Troppi alibi, poco coraggio e la parità resta un miraggio

DIRETTIVE D'IMPATTO

Dalle emissioni al lavoro così l'Europa detta legge

RICCHI DI SPORT

Campioni, divi ed eventi: il business che fa bene al Paese



SCALI D'INTESA: CON GRIMALDI IL FUTURO ATTRACCA A LIVORNO

Dalla storica Compagnia portuale alle nuove alleanze industriali: la CpL entra nel capitale della Darsena Toscana, spinge sulla Piattaforma Europa e affronta le sfide dei dazi, tra opportunità strategiche e investimenti
Parla il presidente Rauei: "Un ruolo centrale nel Mediterraneo"

MENTRE L'EUROPA DECIDE, SALVIAMO LE PMI



DI SERGIO LUCIANO

Signori, non contiamoci. L'ultima chiamata per l'Europa", lanciata da Mario Draghi il 23 agosto dal Meeting di Rimini, in realtà era un "sequel". C'era già stata molte volte, nei mesi e negli anni precedenti. Senza alcun esito, però. E di questo "nulla di fatto", e dei suoi pur noti colpevoli politici, lo stesso Draghi non ha parlato. Perché parlarne equivarrebbe a dire che quest'Europa non cambierà: dovrebbero cambiare i manovratori, e non se ne vede alcun presupposto. Lo stesso Draghi, c'è da scommetterlo, ne è convinto; anche se mai l'ammetterebbe. Cos'ha detto l'ex presidente della Bce? Che le attuali regole di bilancio "sono poco credibili e poco trasparenti, non permettono politiche economiche efficaci contro la recessione, non è chiaro come le ambizioni dell'Unione nella politica industriale, nella transizione energetica e nella difesa comune siano compatibili con queste regole (...)". Hai detto niente!

Il rapporto che lo stesso Draghi ha presentato alla presidente Von Der Layen quasi un anno fa sulla competitività è rimasto lettera morta. E il rapporto Letta, di poco successivo, sul mercato finanziario unico, è stato talmente ignorato

che la Germania – "azionista" di maggioranza dell'Unione Europea – ha appena ri-bocciato l'offerta di Unicredit per Commerzbank definendola "ostile": un segnale più chiaro della determinazione a "far da sé" non avrebbe potuto darlo. Anzi no, l'ha dato: quando il Cancelliere tedesco Friedrich Merz ha detto chiaramente che intende dotare il suo Paese dell'esercito europeo più forte. Avete capito bene: non un forte esercito europeo, ma un esercito tedesco che sia il più forte d'Europa. Che orribile flashback.

Ma c'è un punto, almeno uno, su cui sarebbe sacrosanto che il governo italiano, e almeno qualcun altro dell'Europa del Sud, premessero sulla Commissione per ottenere qualcosa: il cosiddetto 28° regime, un ordinamento giuridico che si affianchi a quelli dei 27 dei Paesi aderenti, e offra se non ai comuni cittadini alle imprese piccole e medie, la possibilità di adottarlo, in deroga alle leggi nazionali. Il modello vincente, almeno per certi versi, è quello dello stato americano del Delaware, e lì funziona. In Europa si tratterebbe di scrivere un quadro normativo davvero semplificato, che permettesse senza dazi e senza costi alle Pmi di aprire attività dirette in tutti i Paesi dell'Unione, facoltà oggi disponibile soltanto in linea teorica.

Anche se l'Italia ne è per addensamento statistico la patria, le Pmi sono importanti in tutta l'Unione. E in teoria agevolarle dovrebbe essere

interesse di tutti gli Stati: anche se non in tutti gli Stati sono vessate come da noi.

Ma cosa fare, se l'Unione non si muove o se per agire impiegherà tanto, troppo tempo, come ha fatto finora su tutti i dossier scottanti, compresi quelli cruciali e recenti dei dazi e della difesa? A livello nazionale, è bene dirselo ora (in settembre), è abbastanza stupido strologare sulla destinazione di questo o quel tesoretto fiscale che il governo verosimilmente contabilizzerà a fine anno. Con il 137% di debito pubblico, ogni tesoretto ha la strada segnata: serve a contenere la montagna debitoria.

Bisogna invece che i corpi intermedi – ossia le associazioni d'impresa e di professionisti, che peraltro costituiscono una parte molto importante del "lettorato" di Economy – non desistano dal chiedere sburocrazizzazione e deregulation. Sono le famose riforme "che non costano" e che purtroppo non vengono fatte perché le lobby frenano e i professionisti in grado di scriverle scarseggiano. Ma intanto che i corpi intermedi spingono – se ci riescono – su queste riforme gratuite e salvifiche, alle medie imprese non resta che scatenarsi in un lavoro senza precedenti per intensità e complessità, bombardati come si è da innovazioni inderogabili e problemi imprevedibili. Ma è in questi frangenti che l'Italia si dimostra la numero uno. Andrà così anche stavolta? C'è da sperarlo, si può prevederlo.

IL CORSIVO

L'INSOSTENIBILE LEGGEREZZA DELLA RIFORMA DELLA GIUSTIZIA

Facendo a sportellate (verbali) con i magistrati, il governo Meloni – grazie anche al suo centravanti in materia, il Guardasigilli Carlo Nordio – sta lentissimamente portando avanti la riforma di una giustizia drammaticamente lenta e gravemente iniqua. Parte integrante del "problema Italia", ossia dell'insieme delle inefficienze che ha pesantemente tolto competitività al Paese dall'ingresso della lira nell'euro in poi. Una giustizia che, essendo parte del problema, non può esserne la soluzione (con buona pace dei forcaioli).

Ma la riforma, almeno come fin qui esplicitata, non cambia la situazione se non in minima parte e si direbbe che l'opposizione accanita delle toghe sia un espediente per distogliere da interventi più seri la politica – peraltro debole e confusa, oltre che in malafede perché sempre

speranzosa che la campana dell'infamia tocchi ai rivali.

Quali interventi più seri? Semplice, una norma che, non limitando minimamente l'autonomia della magistratura rispetto all'esecutivo, detti due criteri meritocratici, capaci di aggiungere prudenza e auto-critica nell'azione delle toghe. La norma deve imporre che i danni enormi causati dagli errori giudiziari, come anche dalle istruttorie infondate vanno risarciti dallo Stato rapidamente e adeguatamente, il che oggi non avviene se non per cifre irrisorie e con tempi biblici; ma anche che il "track-record" dei magistrati, inquirenti o giudicanti, che vedano contraddette le loro iniziative dai vari gradi successivi del giudizio, influisca sulle carriere, impedendo che i brocchi vengano promossi. La responsabilità civile dei giudici,

"reclamata" dal referendum dell'87, è stata di fatto vanificata. E l'autodisciplina dei singoli non è stata minimamente incrementata dal rischio di dover rispondere – se non con la tasca con la carriera – degli errori commessi. Perché non lo corrano. Mentre questo rischio lo corrano medici ospedalieri, poliziotti, insegnanti.

Come mai una norma così ovvia non c'è? Neanche allo stuoio? Perché la politica ha paura delle toghe, e quindi fa scena ma non sostanza.

Palazzopoli, ad esempio: comunque la si giudichi sul piano socio-politico, su quello giudiziario si sta rivelando una bolla di sapone. Che ha fatto perdere all'Italia almeno 2 miliardi di euro di Pil, sta danneggiando economicamente 4.500 famiglie e mette un centinaio di imprese a rischio crack. Chi pagherà per questi danni privati di senso? Ad oggi, nessuno. (s.l.)



SARANNO VACANZE DA URLO.

PRENOTA IL TUO VIAGGIO
CON GRIMALDI LINES

SPAGNA

GRECIA

TUNISIA

SICILIA

SARDEGNA



www.grimaldi-lines.com



settembre 2025

COVERSTORY

- 013 **BUROCRAZIA**
Carte bollate, imprese bollite
- 020 **ISTITUTO BRUNO LEONI**
Il potere invisibile
- 022 **SPESA PUBBLICA**
Il paradosso della PA "light"
- 024 **CIDA**
Tra riforme e reputazione

GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **PARITÀ DI GENERE**
Il grande gap
- 030 **NORME**
Bruxelles cambia il lavoro
- 034 **FASI**
Tra etica e competitività
- 036 **BIOS MANAGEMENT**
Il digitale incontra l'esperienza
- 038 **FONDIRIGENTI**
Leader del futuro
- 040 **FEDERMANAGER**
Manager e parità, conquista concreta
- 042 **PRAESIDIUM**
Welfare a misura di manager
- 043 **PREVINDAI**
Innovare con prudenza

STORYLEARNING

- 073 **HOSPITALITY**
Le magnifiche cinque
- 076 **GRUPPO GRIMALDI**
Livorno, nuove alleanze per crescere
- 078 **TECNOSYSTEMI**
Cuore, impresa e sostenibilità
- 080 **LAVIOSA**
Tra nome e mestiere
- 082 **CELLULARLINE**
Sfide globali, risposte smart
- 084 **KYP**
La due diligence strategica
- 085 **UNILEVER**
La bellezza 2.0
- 086 **AMPLIFON**
Dal pulmino all'1a
- 087 **FATTORE UMANO**
Valore che cresce
- 088 **CRS IMPIANTI E COSTRUZIONI**
Energia pulita
- 089 **CATTLEA**
Dove il lavoro è benessere
- 090 **MAIRE**
In-Genium
- 093 **SKANDIA**
Risorgere dal concordato

RUBRICHE

- 008 **IL PRAGMATICO**
di Gianemilio Osculati
- 114 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 115 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 116 **ANC**
di Marco Cuchel
- 119 **IL SALVAIMPRESA**
di Alessandro Arrighi
- 119 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro
- 120 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 121 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 122 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Lucio Miranda
- 123 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli

ECONOMY & POLITICA

- 010 **VINCENZO SANASI D'ARPE**
Consap, efficienza pubblica
modello d'impresa

VITA DA MANAGER

- 131 **BACK TO WORK**
Rientro alla base
- 136 **COACHING**
Domandare è lecito
- 138 **IA**
L'era dei manager potenziati
- 140 **MOTORI**
Dal volante al distante
- 142 **NAUTICA**
Navigare a vista... da sogno
- 144 **LUCA DINI DESIGN**
Eleganza mediterranea
- 145 **FONDERIA ALBINESE**
La forza dell'acqua

DOSSIER SPORT

- 147 **DOSSIER**
Ricchi di sport
- 148 **EDITORIALE**
I miracoli dello sport italiano
- 149 **CALCIO**
Un popolo di praticanti
- 152 **MEGATREND**
Il sudore dei soldi
- 158 **BANCA IFIS**
L'impatto buono
- 161 **FITNESS**
Un mercato su misura
- 162 **FLY FREE AIRWAYS**
Voli a cinque stelle

Mercedes-Benz presenta: GLC SUV.

Straordinariamente versatile. Straordinariamente SUV.
Anche Plug-in hybrid benzina o diesel.

Scopri l'offerta negli Showroom.



Mercedes-Benz



GLC: Benzina e Diesel - WLTP ciclo misto: Emissioni CO₂ (g/km): 185 (450d 4MATIC) - 134 (200d 4MATIC); Consumo (l/100 Km): 7,0 (450d 4MATIC) - 5,1 (200d 4MATIC). GLC con tecnologia ibrida EQ - WLTP ciclo ponderato misto: Emissioni CO₂ (g/km): 15 (300e 4MATIC) - 11 (300de 4MATIC); Consumo (l/100 Km) 0,7 (300e 4MATIC) - 0,4 (300de 4MATIC). Consumo energia elettrica (kWh/100km): ciclo ponderato misto 25,1 kWh (300de 4MATIC) - 22,6 kWh (400e 4MATIC).

SUSTAINABILITY

- 045 CBAM**
Se sbattiamo contro le emissioni
- 048 ANRA**
Sostenibilità digitale
- 050 ENI**
La giusta transizione
- 052 GREENTHESIS**
Da scarto a risorsa
- 053 TERNA**
L'economia dei distretti
- 054 ASJA ENERGY**
Dai rifiuti al biometano
- 056 SISTEMI AMBIENTALI**
Bonificando il futuro
- 057 CSR**
Alla scoperta della blue economy
- 058 ITELYUM**
Innovazione e rifiuti industriali
- 059 BROTHER**
Circular thing

APPROFONDIMENTI

- 097 UOMINI & DENARI**
Puntando alle stelle
- 099 HUB**
SurReal Estate
- 106 AGENDA 2030**
Nuovi temi per il futuro
- 108 STEM**
Di quanti ingegneri abbiamo bisogno
- 109 CONFCOMMERCIO**
Maglie strette per chi parte
- 110 CLOUD**
Autonomia Ue a rischio
- 112 DXC**
Il futuro quantistico
- 116 ANC**
Tesoretto ma non troppo
- 117 LIUC**
Competenze "on board"

COMUNICARE L'IMPRESA

- 125 IMMAGINE AZIENDALE**
Attenti al pacco
- 128 CREATIVITÀ**
Colorare un mondo polarizzato

FINANZIARE L'IMPRESA

- 061 FINTECH**
Senza fretta
- 064 CONFIDI SYSTEMA!**
Al fianco delle Pmi
- 066 RSM**
Quanto vale l'ingegnere
- 068 QUADRIVIO**
Dalla Sicilia al digital
- 069 AITI**
Tesoreria e risk management
- 070 ANDAF**
Dalla compliance alla strategia
- 071 AIFI**
Piano piano l'Italia cresce



Abbonati: <https://edico-la.economymagazine.it/economy/newsstand>

La dicitura "Corporate publishing" indica contenuti forniti direttamente dalle aziende

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione

Riccardo Venturi (inviato), Cristina Giua, Martina Zanetti (eventi e segreteria)

Hanno collaborato

Mario Abis, Alessandro Arrighi, Orietta Antoni, Rosaria Barrile, Lara Bernardi, Ugo Bertone, Emilia Blanchetti, Davide Boffi, Eugenio Bonomi, Patrice Caine, Silvia Ceresi, Giuseppe Consentino, Marco Cuchel, Antonio Di Nunzio, Carlo M. Ferro, Giuliana Gemelli, Marianna Ghirlanda, Andrea Granelli, Lucio Miranda, Francesca Mudanò, Franco Oppedisano, Gianemilio

Osculati, Valentina Paduano, Clemente Perrone, Vincenzo Petraglia, Felicia Puopolo, Massimo Remoli, Ivana Quartarone, Carla Serra, Rossella Sobrero, Giuseppe Straniero, Giorgio Vizioli

Grafica e impaginazione

Gherardo di Lenna, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

Marco Gay, Anna Gervasoni, Federico Pirro, Giulio Sapelli, Antonio Uricchio

Numero chiuso in redazione
il 29/08/2025

Editore

Economy Group s.r.l.
Piazza Borromeo 1, 20123 Milano
Tel. 02/89767777

Registrazione Tribunale di Milano
n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993

Presidente e A.D.

Giuseppe Caroccia

Consiglieri

Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Responsabile dell'amministrazione

Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne

Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Coordinatore commerciale

Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Distribuzione

Sodip SRL
Via Bettola 18 - 20092 - Cinisello B. (MI)

Stampa

Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)

Partnership editoriali

AIFI

Aifi Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt



Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali



Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa



Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile



Associazione Nazionale Commercialisti



Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari



Assocamerestero



Compagnia delle Opere



Confprofessioni



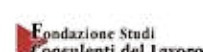
Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro



NASCE MEDIOLANUM GRANDI PATRIMONI

**LA CONSULENZA DEDICATA ALLA GESTIONE
DEI GRANDI PATRIMONI**
COMPETENZE ELEVATE E UN TEAM DI PROFESSIONISTI AL FIANCO
DELLE FAMIGLIE ITALIANE

CONSULENZA EVOLUTA

PASSAGGIO GENERAZIONALE

SERVIZI FIDUCIARI

WEALTH PLANNING

ASSET PROTECTION

INVESTMENT BANKING

mediolanum
PRIVATE BANKING

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. "Grandi Patrimoni" è il programma esclusivo che Banca Mediolanum dedica ai suoi clienti con patrimoni investiti superiori ai 2 milioni di euro, sottoscrittori di contratti di consulenza evoluta. Dettagli e costi del servizio presso i Family Banker.

Garanzie pubbliche, avanti (con giudizio)

Da un modello “generoso” a uno di selezione più severa: un cambiamento che impone alle Pmi maggiore trasparenza e alle banche tempi di risposta più efficienti

Il ministro Giorgetti ci ha anticipato che stiamo andando verso una revisione al ribasso degli aiuti che il Fondo Centrale di Garanzia ha attualmente in essere a favore delle Pmi. Il cambiamento potrebbe materializzarsi in occasione del varo della prossima finanziaria. La cosa ha preoccupato non poco l'intera platea sia delle imprese che delle banche, che in passato hanno attinto a piene mani importanti garanzie creditizie dal Fondo: fino all'80% di garanzia alla banca concedente credito alle Pmi su temi di investimento, il 50% su

temi di semplice necessità di liquidità. Senza una così generosa garanzia diventa tutto più difficile. Il tema è che cosa fare perché non crolli tutto un castello di affidamenti bancari costruiti sinora utilizzando ampiamente le garanzie dello Stato e al tempo stesso il costo per lo Stato di eventuali garanzie prestate in futuro sia compatibile con gli obiettivi di finanza pubblica dei prossimi anni. Il ministro Giorgetti non ha torto: il bilancio dello Stato ha visto la morte in faccia nella crisi del dopo-Covid (durante il Covid le garanzie dello Stato a favore delle furono aumentate a dismisura), il rischio di default generalizzati non si è verificato e oggi si può dire, circa le garanzie concesse in passato, “scampato pericolo”. Il ministro Giorgetti a questo punto però desidera a buona ragione diminuire, da qui in avanti, l'impegno dello Stato. Dall'altra parte le Pmi e le banche sono ormai da tempo abituate alla dolce droga delle garanzie dello Stato: le prime non sentono o non sembrano sentire il dovere di presentare bilanci finanziabili dal sistema bancario (mancano redditività, forse per un malcelato desiderio di minore imposizione fiscale, mancano mezzi propri, mancano business plan ben fatti e prodotti dall'azienda, mancano tempistiche

strette e frequenti di presentazione dei risultati economico-patrimoniali); le seconde da una parte giurano a Bankitalia che la concessione del proprio credito non dipende dalle garanzie dello Stato, ma in cuor loro sanno che senza le garanzie il loro bilancio sarebbe più corto. E meno redditizio.

Come uscire da questa impasse non è ovvio. Però, qualche ragionamento in positivo si può fare. Tra questi:

1. Gli aiuti alle Pmi non sono solo una caratteristica italiana. Tutti li fanno. Per ovvii motivi, quindi, non si può scendere a zero.

2. Volendo (o dovendo) concedere qualcosa, si pone un tema di equità che suggerisce di non esagerare nella generosità della concessione. Gli aiuti di Stato alle Pmi si inseriscono, tra le spese dello Stato, nella categoria dei “nice to have”, che obbediscono a regole ben diverse rispetto alle spese “must do”, come sono quelle per la giustizia, la difesa, la sanità, l'educazione, le infrastrutture, la tutela del lavoro. Nelle spese “must do” l'obbligo prioritario è l'efficienza della spesa, nelle spese “nice to have” la regola prioritaria è bilanciare l'utilità marginale di una spesa aggiuntiva con

Il pragmatico



**Gianemilio
Osculati**

la disutilità marginale del denaro sottratto al contribuente per finanziare la spesa.

Per fare un esempio: non è chiaro se

la pensionata anziana alla quale si richiede di pagare l'Iva sul pane e sul latte sia felice di sapere che il suo denaro serva a finanziare acquisti di elettrodomestici – anche di lusso – o ristrutturazioni di immobili di lusso di famiglie patrizie o l'acquisto di seconde auto per famiglie agiate. Quando lo Stato si avvia sulla strada delle spese “nice to have” è giusto stare molto attenti, prudenti, consci che il denaro che si spende è costato molta fatica a percentuali non minori di contribuenti. In tema di garanzie sui prestiti alle Pmi occorrerà quindi frenare un po'. Il dilemma di “quanto” lo lasciamo al ministro. Il dilemma del “dove” ha una facile risposta: sostegno all'export e alle nuove opere, in Italia e fuori.

3. Se le garanzie del Fondo Centrale di Garanzia si accorciano, occorre avviare, anche da subito, un'azione a largo raggio per assicurarsi che le nostre possano comunque gestire la nuova situazione. De facto, occorre rimuovere i principali motivi di difficoltà di accesso al credito per le Pmi. Di seguito le direttrici che vengono in mente per prime.





4. La (apparente) mancanza di redditività e patrimonialità delle Pmi può essere in parte rimossa da una drastica riduzione della tassazione sui redditi non distribuiti delle imprese. Occorrerà scegliere se mantenere invariata la situazione di oggi o piuttosto rimuovere o ridurre la tassazione sui redditi delle imprese a favore di un innalzamento del gettito Iva, anche ricorrendo a misure eccezionali, del tipo incentivi alla delazione. E tassazione del reddito agricolo. Quanto perso sulla tassazione dei redditi delle aziende grandissime contribuenti può essere ripreso con misure ad hoc.

5. Il numero di banche è ormai

scarsissimo. Non vi sono molte possibilità di colloquiare con tante banche se non si opera nella cerchia delle grandi metropoli. Con tutte le concentrazioni degli ultimi anni il cost/income delle banche rimaste è a livelli più che ottimali, anche sotto il 40%. Non servono nuove concentrazioni che accentuino ulteriormente il potenziale oligopolistico dell'offerta, salvo che tra qualche Bcc, soprattutto con l'obiettivo di creare più operatori di media taglia.

6. Occorre dare la striglia alle tempistiche e prescrivere frequenza di reporting alle imprese. I bilanci del passato 2024 saranno disponibili per le banche affidanti solo a

partire da questi mesi, ma i tempi effettivi si possono allungare ancora di molto. Così è difficile fare credito. Le grandi aziende americane quotate producono le loro situazioni economico-patrimoniali ogni trimestre e già dalla terza settimana dalla data di chiusura. Occorre un provvedimento di legge. Comunque, meno tempo disponibile per il reporting e maggiore frequenza conducono a minore evasione...

7. In ultimo, ma per nulla ultimo in ordine di importanza, occorre ci sia un controllo sui tempi di risposta delle banche alle richieste di credito delle aziende. L'attuale Far West nel quale i tempi di ri-

sposta alle domande di credito si possono allungare quasi all'infinito non è accettabile. Una impresa deve contare su tempi ragionevoli per ottenere risposta. Il controllo del livello di servizio erogato sul credito fa parte del valore aggiunto di base del sistema bancario. Senza questo controllo le imprese possono morire di asfissia. Qualcosa, rapidamente, deve essere fatto. Non ci si può capacitare che con l'introduzione dei rating i tempi siano così lunghi come oggi. Il privilegio di raccogliere risparmio deve avere qualche compenso nel livello di servizio erogato, che deve essere conosciuto.

CONSAP, L'IMPRESA-MODELLO DELLO STATO PADRONE

Sotto la guida di Vincenzo Sanasi d'Arpe, la società controllata dal Mef gestisce fondi strategici, combatte le frodi e innova con meritocrazia e rigore manageriale

di Sergio Luciano

C'È UN MODO EFFICIENTE DI FARE IMPRESA SOTTO L'EGIDA DELLO STATO. DI PIÙ: DI EROGARE SERVIZI DI ASSOLUTA RILEVANZA PUBBLICA, IN REGIME DI ASSOLUTA EFFICIENZA PRIVATISTICA E GENERARE ANCHE PROFITTO.

Pochi i casi, ma emblematici; singolare tra gli altri quello della **Consap**, una società al 100% pubblica, controllata dal Mef, che svolge funzioni sensibili e delicate. La sua attuale gestione, affidata al professor **Vincenzo Sanasi d'Arpe**, sta riuscendo in una delicatissima quadratura del cerchio. Avvocato cassazionista e professore straordinario di Diritto dell'Economia, Vincenzo Sanasi d'Arpe è un professionista, giurista d'impresa e manager specializzato nella gestione della crisi e del risanamento dei grandi gruppi industriali. Studioso e sostenitore dell'intervento dello Stato nell'economia, ossia del sistema delle società partecipate (la sua tesi di laurea si intitolava: "Il sistema delle Partecipazioni Statali: organizzazione-struttura e funzionamento") è oggi tra i massimi esperti italiani in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi.

Professor Sanasi d'Arpe, l'attività di Consap negli ultimi tempi è enormemente cresciuta: possiamo riepilogarne i valori essenziali, in cifre?

Consap è una Spa interamente pubblica, ma con logiche di gestione private. In Consap è in atto un efficientamento dei processi a tutti i livelli. Consap, nel 2023, è divenuta ufficialmente Stazione Appaltante e Centrale di Committenza qualificata da Anac e il 2024 ha rappresentato un anno cruciale nel percorso di consolidamento del ruolo della Società come soggetto attuatore di politiche pubbliche ispirate ai principi di legalità, trasparenza ed efficienza amministrativa e il fatto che l'Azionista unico (il Mef) abbia destinato a Consap il 50% dell'utile ne è un chiaro riconoscimento. Un risultato che è stato possibile soprattutto grazie a una sana gestione della Società. Siamo 216 dipendenti e

presidiamo funzioni di alto interesse pubblico amministrando fondi di dimensione sistemica. In senso a-tecnico, Consap è una «holding» pubblica di fondi con platee e regole diverse; il filo rosso segue tre parametri: efficienza, controllo e servizio al cittadino. In Consap abbiamo introdotto una gestione per processi con Kpi pubblici, dashboard direzionali e un sistema di risk management che separa nettamente ruoli decisionali e controlli interni. Compliance e

NEL 2023 CONSAP È DIVENUTA UFFICIALMENTE STAZIONE APPALTANTE E CENTRALE DI COMMITTENZA QUALIFICATA DA ANAC

internal audit sono stati rafforzati, così come le funzioni di procurement, con gare telematiche e spending review sistematica su beni e servizi

L'attività più conosciuta è il Fondo per le Vittime della Strada. Qual è il perimetro e quali numeri presenta?

Il Fondo interviene quando il danneggiante è sconosciuto, non assicurato, assicurato con impresa in liquidazione o quando il veicolo è messo in moto senza consenso del proprietario. L'Ivass (l'Istituto di vigilanza sulle assicurazioni, sentita Consap, designa su base regionale le compagnie che istruiscono i sinistri. Consap gestisce il patrimonio del Fondo, verifica il rispetto delle convenzioni stipulate tra Consap e le Compagnie e rimborsa alle Compagnie stesse gli indennizzi erogati (tramite rendicontazioni semestrali) riconoscendo un agio tra il 16% ed il 18% alle designate sulla base di quanto loro liquidano al danneggiato perché il Fondo Fgvs è alimentato da un'aliquota del 2,5% versata da tutte le compagnie assicurative operanti in Italia e derivante dalle attività RcAuto. Parliamo di molte centinaia di migliaia di pratiche. Siamo, talvolta, chiamati in causa in vicende mediatriche non pertinenti, ma il Fondo di Garanzia opera solo entro i casi tassativi previsti dalla legge. La dimensione di valore a tutto il 2023 -



VINCENZO SANASI D'ARPE

ultimo rendiconto consolidato - è di circa 10.7 mld di euro, gestita con massimo rigore e severi sistemi antifrode. Il Fondo presta la massima attenzione per contrastare l'«industria del sinistro» con controlli mirati e benchmarking. L'architettura dei controlli prevede scoring di rischio per area territoriale e tipologia di danno, incroci con banche dati pubbliche e collaborazione istituzionale quando emergono pattern anomali. Il principio guida è duplice: pagare bene e pagare presto chi ha diritto; evitare abusi che ricadrebbero sulla collettività assicurata.

Che rapporto avete con le imprese incaricate di liquidare i sinistri e come ne verificate l'efficienza?

Il rapporto con le compagnie è regolato da convenzioni e indicatori. Chiediamo tempi certi, aderenza ai protocolli e qualità degli accertamenti. Abbiamo rafforzato audit e controlli a campione, introdotto sistemi di alert per ano-

“

ABBIAMO UNA GESTIONE PER PROCESSI CON KPI PUBBLICI, DASHBOARD DIREZIONALI E UN SISTEMA DI RISK MANAGEMENT

malie, e stiamo digitalizzando l'intero ciclo del sinistro per tracciare passaggi, scadenze e responsabilità. Dove emergono scostamenti attiviamo prontamente dei piani di rientro.

Come procede l'attività di recupero promossa da Consap?

Occorre, doverosamente, premettere che Consap - Fgvs è da tempo subentrata nell'attività di recupero nei confronti dei responsabili non assicurati (i danneggianti) delle somme erogate da parte delle c.d. "Imprese Designate", in favore degli aventi diritto (i danneggiati). Più precisamente, l'Impresa Designata, creditrice verso i danneggianti, ricevendo il rimborso di quanto corrisposto da parte di Consap - Fgvs, surroga quest'ultima nei propri diritti di credito, determinando una fattispecie riconducibile alla surroga per volontà del creditore. Le ipotesi di sinistri causati da veicoli o natanti non coperti da assicurazione risultano, statisticamente, le più

frequenti e si caratterizzano per una attività recuperatoria in rivalsa particolarmente ingente, complessa e difficoltosa. Si tratta, infatti, di migliaia di posizioni di difficile recupero in quanto occorre risalire all'effettività delle residenze dei soggetti debitori al fine della validità delle notifiche nell'importo creditorio. In aggiunta, anche quando si raggiungono effettivamente i debitori, questi risultano di scarsa solvibilità, trattandosi, per l'appunto, di soggetti che, proprio in ragione delle precarie condizioni economiche, hanno omesso finanche di effettuare il pagamento della polizza assicurativa obbligatoria per la circolazione del veicolo. Per il recupero di detto credito, Consap - Fgvs agisce tramite Agenzia delle Entrate la quale, come noto, agisce esclusivamente in via esecutiva tramite notificazione di cartelle di ruolo. L'esposizione nominale collegata al Fondo Strada è di circa 2,5 miliardi, a tutto il 2023 (ultimo rendiconto consolidato ndr).

Partendo da questo dato fattuale e dalla centralità del recupero quale elemento fondante il sistema pubblico del Fondo stesso, Consap - Fgvs, con l'obiettivo di massimizzare le potenzialità recuperatorie, ha avviato un progetto sperimentale finalizzato ad una migrazione della riscossione dei crediti verso operatori specializzati con obiettivi stringenti. Recuperare significa ridurre oneri sul sistema RcAuto a beneficio di tutti gli utenti. Introduciamo metriche pubbliche di performance e basi dati armonizzate, incrociate con anagrafi pubbliche, sempre nel rispetto delle garanzie.

Ci può parlare anche del nascente «Fondo di solidarietà per i familiari delle vittime di cedimenti di infrastrutture stradali o autostradali»?

Il nuovo Fondo, istituito dalla Legge del 15 aprile 2025, n. 63, nasce perché eventi rari, ma gravissimi, producono danni umani e sociali che richiedono risposte rapide. Consap non è solo stata indicata come società in house cui affida-

re la gestione di tale fondo, ma si è altresì resa partecipe a collaborare con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti per la redazione del relativo decreto attuativo. Definiremo ambito, governance e criteri per garantire ristori tempestivi ai familiari delle vittime, senza sovrapposizioni con altri strumenti. La struttura sarà snella, con procedure semplici, trasparenti e verificabili, e un'interlocazione continuativa con le autorità competenti.

Gestite anche il Fondo per le vittime di estorsione, mafia, usura e reati intenzionali violenti, oltre agli orfani dei crimini domestici. Qual è il bilancio?

È un presidio di legalità e coesione. Indennizziamo le vittime e accompagniamo le imprese colpite da racket e usura nel rientro nel circuito della legalità. Nel 2024 il Fondo ha indennizzato 465 vittime di mafia per un importo complessivo pari circa 23 milioni di euro e 183 vittime dei reati intenzionali violenti per circa 5 milioni di euro, a ulteriore conferma del ruolo sociale di Consap, al servizio delle famiglie, dei cittadini e del Paese. È attivo un presidio contro le infiltrazioni, con Dia e Guardia di Finanza. Lo scorso 23 gennaio è stato sottoscritto il protocollo d'intesa tra Consap e la Guardia di Finanza: Consap collaborerà attivamente ed in sinergia con la Gdf nel contrasto all'evasione, all'elusione e alle frodi fiscali, nella rilevazione degli illeciti in materia di spesa pubblica e nella lotta alla criminalità economica e finanziaria, al riciclaggio, al finanziamento del terrorismo nazionale e internazionale, alla falsificazione e alle frodi concernenti i mezzi e i sistemi di pagamento. In parallelo semplifichiamo modulistica e sportelli digitali: non solo indennizzi, ma dignità economica e sociale nei territori.

Continua online



mys | THE ITALIAN SEA GROUP

UNVEILING OF MASTERPIECES

In a dedicated and exclusive
area of Quai Rainier 1^{er}



✦ **ADMIRAL** | **GIORGIO ARMANI**
MOTOR YACHT 72MT



theitalianseagroup.com

CARTE BOLLATE, IMPRESE BOLLITE

Tra montagne di documenti, timbri e regolamenti, la burocrazia italiana divora ogni anno miliardi e rallenta la crescita del Paese: costi occulti, tempi biblici e procedure infinite soffocano le aziende e la competitività

24%

delle imprese impiega oltre il **10%** del proprio personale solo per adempiere agli obblighi normativi (media UE 17%)

€80 mld

costi amministrativi Pmi in Italia (fonte: Cgia Mestre)

20ma

Italia per servizi pubblici digitali

55%

degli italiani usa servizi digitali della PA (media UE del 70%)

36mln

Spid attive in Italia

39mln

download app IO

Fonte: Elaborazione Economy su dati Istat, Cgia Mestre, Eurostat, The European House - Ambrosetti, Assolombarda

di Marina Marinetti

Se negli uffici pubblici italiani il tempo sembra fermarsi tra pile di pratiche, attese infinite e documenti da compilare (molti ancora a mano), qualcosa inizia finalmente a muoversi.

Il 4 agosto il Consiglio dei Ministri ha acceso un faro sulla burocrazia con l'approvazione del nuovo disegno di legge "Semplificazioni per le imprese", promettendo di ridurre oltre 600 procedure entro il 2026 e di introdurre la regola "once only": le amministrazioni, finalmente, non potranno più chiedere le stesse informazioni a chi le ha già fornite altrove. «Prose-

guiamo nel percorso di modernizzazione della Pubblica amministrazione. Continueremo a lavorare per costruire un'amministrazione più semplice, efficiente e vicina a chi vive e lavora in questo Paese», ha dichiarato il Ministro **Paolo Zangrillo** proprio in occasione del varo del provvedimento.

Eppure la realtà, fotografata dalla **Cgia di Mestre** a maggio 2025, resta severa: la burocrazia continua a costare al Paese 80 miliardi di euro l'anno, con micro e piccole imprese costrette a destreggiarsi tra norme, moduli e attese che rallentano investimenti e crescita.

GLI ONERI BUROCRATICI A CARICO DELLE IMPRESE ITALIANE RAGGIUNGONO I 57,2 MILIARDI DI EURO ALL'ANNO, PARI AL 3,3% DEL PIL



Ma come si arriva a calcolare questi 80 miliardi di euro? Facile: ogni ora passata a compilare un modulo, ogni dipendente sottratto alla produzione per rincorrere una firma o una marca da bollo, ogni coda agli sportelli pubblici è un investimento a perdere. In Italia, il 24% delle imprese impiega oltre il 10% del proprio personale solo per adempiere agli obblighi normativi... un record europeo, visto che la media UE si ferma al 17%, mentre la rigorosissima Germania si accontenta di un modesto 11%. Insomma: in Italia la burocrazia è lo sport nazionale.

LA TASSA OCCULTA

Anche **The European House - Ambrosetti**, nel suo rapporto 2023, aveva provato a fare una stima: quella sugli oneri burocratici a carico delle imprese italiane, che raggiungerebbero i 57,2 miliardi di euro all'anno, pari al 3,3% del Pil. E ancora: secondo l'Osservatorio sulla Semplificazione di **Assolombarda** (dati 2015, ma ancora attualissimi, anche perché nessuno ha avuto il coraggio

**I DECRETI ATTUATIVI ANCORA
IN ATTESA DI ADOZIONE, A FINE
GIUGNO ERANO 535, CON BEN 156
GIÀ FUORI TEMPO MASSIMO**

di aggiornarli), una piccola impresa spende in media 108.000 euro all'anno solo per adempiere agli obblighi burocratici, mentre una media impresa arriva a 710.000 euro.

Non è solo questione di soldi, ma anche di tempo: provate a chiedere a chi ogni anno deve dedicare tra 45 e 190 giorni lavorativi di una persona solo per la bu-

rocrazia. Sempre secondo Assolombarda, una micro o piccola impresa dedica in media 313 ore all'anno - quasi due mesi lavorativi - solo agli adempimenti amministrativi. E il costo medio? 9.210 euro a impresa, ogni anno. Non stupisce che, stando ai dati raccolti da Cgia e Ambrosetti, il 30,8% delle Pmi abbia rinunciato ad assumere nuovo personale a causa della burocrazia, il 26,6% abbia abbandonato progetti di innovazione, il 25,5% gli investimenti. Come se non bastasse, la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione - la panacea di tutti i mali - arranca: l'Italia è solo al 20° posto in Europa per servizi pubblici digitali, e addirittura fanalino di coda per l'utilizzo dei servizi di eGovernment. Il risultato? File chilometriche agli sportelli, tempi biblici per ottenere permessi e autorizzazioni (siamo tra i peggiori d'Europa anche qui), e una produttività che si sgonfia come un soufflé mal riuscito: negli ultimi anni, la produttività in Italia ha mostrato una dinamica complessa e, nel complesso, deludente: tra il 2000 e il 2024 il Pil per occupato è calato del 5,8%, mentre nello stesso periodo Paesi come Francia, Germania e Spagna hanno visto crescite fra l'11% e il 12%. Secondo le stime più aggiornate, l'indice della





produttività in Italia ha mediato circa 98,85 punti nel primo trimestre 2025, lontano dai massimi raggiunti durante le particolari condizioni della pandemia nel 2020 (107,32 punti). E allora, perché non cambiare? Bella domanda. I confronti internazionali non lasciano scampo: secondo **Confartigianato**, l'Italia è prima tra i 27 Paesi UE per pressione burocratica sulle imprese, con un indice di 75,5 punti su 100, davanti a Grecia, Francia e Romania, e ben distante da Spagna e Germania. E, come se non bastasse, siamo anche penultimi per fiducia nella Pubblica Amministrazione: una specie di doppietta da record, ma di quelli che nessuno vorrebbe mai vantare.

A livello legislativo, poi, c'è da mettersi le mani nei capelli: **Tommaso Giommoni, Luigi Guiso, Claudio Michelacci e Massimo Morelli**, economisti che collaborano con istituzioni come la Scuola Normale Superiore, Eief e la Bocconi, stimano che la scarsa chiarezza delle leggi italiane costi all'economia nazionale circa 110 miliardi di euro all'anno, equivalenti a quasi il 5% del Pil. Analizzando oltre 75.000 testi legislativi, gli autori rilevano che l'85% delle frasi nei testi di legge supera le 25 parole e ogni cento parole sono presenti oltre quattro rimandi ad altri testi normativi, generando una complessità che compromette la chiarezza e aumenta l'incertezza giuridica. Secondo la loro ricerca, quando le norme sono scritte in modo particolarmente poco chiaro (ossia nel 10% peggiore delle leggi esaminate), la probabilità che la Corte di Cassazione ribalti una sentenza di merito sale al 36%, contro il 24% associato alle norme più comprensibili. Questa incertez-

L'OSSIMORO DELLA SEMPLIFICAZIONE DIGITALE

La maratona a ostacoli, a ogni passaggio, comporta la compilazione di moduli, la raccolta di allegati, la produzione di autocertificazioni e, spesso, la ripetizione delle stesse informazioni per enti diversi. Per fortuna c'è la semplificazione digitale... o quasi. Perché la rivoluzione che promette semplicità, troppo spesso consegna una nuova complessità.

Partiamo dalla porta d'ingresso: la Spid. Nel 2024, oltre 36 milioni di identità digitali Spid erano attive in Italia, a cui si aggiunge la Carta d'Identità Elettronica (Cie), sempre più usata per l'accesso ai servizi online. Dal 2025, è partita la transizione verso l'IT Wallet, la nuova piattaforma nazionale per l'identità digitale, che promette di integrare documenti pubblici e privati in un unico spazio digitale. Numeri da record, certo, ma anche qui il primo paradosso: la proliferazione di strumenti di accesso non sempre si traduce in semplicità. Perché, diciamolo, chi non ha mai dimenticato la password dello Spid o si è trovato a dover scegliere tra mille livelli di autenticazione? E chi non si è mai chiesto se servisse davvero, per l'ennesima volta, inserire il codice fiscale già noto a tutte le banche dati della Repubblica? "Once only" solo sulla carta: la PA non dovrebbe mai chiedere due volte lo stesso dato, ma nella pratica capita di dover inserire ogni volta codice fiscale, indirizzo, dati anagrafici, anche con Spid o Cie. E il cittadino resta il principale "integratore" di informazioni. Più portali, più password, meno semplicità: la promessa di un unico punto di accesso si scontra con la realtà di una giungla di portali, ciascuno con le sue credenziali e procedure. A cominciare dall'app IO, la regina della digitalizzazione: 39 milioni di download nel 2024, oltre 37 milioni di messaggi inviati nel solo gennaio 2025 e 400

milioni di notifiche spedite nel 2023. Più di 14.000 enti pubblici attivi, il 90% dei Comuni italiani coinvolti e oltre il 50% degli utenti che apre le notifiche entro 24 ore. Un successo? Sì, ma attenzione: ogni servizio ha la sua app, il suo portale, le sue notifiche. E la semplificazione si trasforma in una giungla digitale.

In effetti, nonostante la crescita degli strumenti digitali, l'utilizzo reale dei servizi pubblici online resta sotto la media europea: nel 2024, solo il 55% degli italiani ha usato servizi digitali della PA, contro una media UE del 70% (Eurostat). E tra le imprese? Il 70,2% delle Pmi ha raggiunto almeno un livello base di digitalizzazione, ma appena l'8,2% si può definire "avanzata". Ed ecco il paradosso dell'inclusione digitale che diventa, talvolta, nuova esclusione. La nuova trafila, insomma, è virtuale. Nel 2025, la sequenza tipica della burocrazia digitale prevede: identificazione digitale tramite Spid, Cie, IT Wallet, col rischio inciampare tra livelli di sicurezza, Otp, recupero password; accesso ai portali (app IO, portale Anpr, pagoPA, Suap, "Impresa in un giorno", ciascuno con la sua interfaccia e le sue regole); moduli online, spesso con campi precompilati (quando va bene), ma ancora tanti Pdf da caricare, stampare, firmare, scansionare e rimandare, con tanto di autocertificazioni da allegare... Intanto, la piena interoperabilità tra enti è ancora un miraggio, le ricevute non sempre arrivano puntuali e tra email, Pec e app IO, il rischio è di perdersi qualche notifica fondamentale. Inclusa la firma digitale, che avrebbe dovuto semplificare, ma tra dispositivi da aggiornare, software da installare e codici da ricordare, rischia di diventare un nuovo ostacolo, non esattamente il futuro che ci era stato promesso...



GIOVANNI VALOTTI

za ha effetti concreti sull'economia: un aumento di una deviazione standard nell'incertezza normativa riduce del 1,2% la crescita annuale delle imprese e dell'1,3% i loro investimenti. Quasi due terzi di questi costi sono emersi negli ultimi trent'anni, a causa del progressivo degrado della qualità della scrittura legislativa italiana.

Per non parlare (ma ne parliamo) del carico legislativo da smaltire: al 28 giugno 2025, i decreti attuativi ancora in attesa di adozione erano ancora a quota 535, contro i 555 di fine primo trimestre. Di questo passo, 20 decreti ogni trimestre, ci vorranno circa 7 anni per smaltire il lavoro. E in questi 7 anni chissà quanti atti

**SE PER APRIRE UNA GELATERIA
OCCORRONO BEN 72 ADEMPIMENTI
SI PUÒ FACILMENTE IMMAGINARE
COSA COMPORTI AVVIARE UN'IMPRESA**

andranno fuori tempo massimo: per ora sono già 156). E se il monitoraggio, coordinato dal sottosegretario alla Presidenza del Consiglio **Giovambattista Fazzolari**, evidenzia come il tasso di adozione, al 63,7%, abbia raggiunto il

valore massimo dall'inizio della legislatura, segnalando un impegno costante nell'attuazione di riforme e

strategie, il Parlamento non sembra mantenere lo stesso passo: tra aprile e giugno sono stati sbloccati meno di 40 testi, saliti poi a 62 con gli aggiustamenti parlamentari.

DANNI COLLATERALI

C'è di più: la burocrazia non è solo un fastidio

PSICODRAMMA COLLETTIVO

Partiamo da una domanda: perché la burocrazia esiste, e soprattutto, perché resiste? La risposta, almeno in parte, ce la offre Max Weber, il padre nobile della sociologia della burocrazia, che vedeva in essa la forma più razionale di organizzazione, capace di garantire prevedibilità e uguaglianza. Ma, come ci ricorda la sociologa italiana Chiara Saraceno, «la burocrazia è anche una risposta al bisogno umano di sicurezza, di regole chiare, di confini netti tra ciò che si può e ciò che non si può fare». In altre parole, la burocrazia è la nostra coperta di Linus: ci rassicura, ci protegge dall'arbitrarietà, ci fa sentire (almeno in teoria) uguali davanti alla legge. Eppure,

dietro questa facciata rassicurante, si nasconde un lato oscuro: la tendenza alla deresponsabilizzazione. «Non dipende da me, è la procedura», quante volte l'abbiamo sentito? Secondo lo psichiatra Vittorino Andreoli, la burocrazia offre un rifugio perfetto per chi teme il rischio e la responsabilità, trasformando l'individuo in un ingranaggio anonimo di una macchina impersonale. Il risultato? Alienazione, perdita di senso, e una certa noia esistenziale. Ma non finisce qui. La burocrazia, come ci insegna il sociologo Robert K. Merton, tende a idolatrare i mezzi a scapito dei fini: le regole diventano un fine in sé, e il rispetto della procedura prevale sull'efficacia dell'azione. È il cosiddetto "ritualismo

burocratico", che in Italia assume spesso i toni della commedia all'italiana: file interminabili, timbri che sembrano moltiplicarsi per partenogenesi, richieste di documenti già in possesso della stessa amministrazione che li richiede. Un paradosso? Certo. Ma anche un modo, forse, per esorcizzare l'ansia del cambiamento e dell'imprevisto. E qui la sociologia italiana offre spunti preziosi: il sociologo Luciano Gallino sottolinea come la burocrazia sia, in fondo, una strategia di conservazione dell'ordine sociale, un baluardo contro il caos e l'imprevedibilità. Peccato che questa funzione conservativa rischi di trasformarsi in rigidità, in incapacità di

adattarsi ai mutamenti della società, in una sorta di "sindrome di Stendhal" al contrario. E veniamo al punto dolente: l'alienazione. Sì, perché la burocrazia, con la sua ossessione per la regola e la procedura, rischia di trasformare le persone in "pezzi dell'ingranaggio", come scriveva Karl Marx, privandole del senso del proprio contributo e soffocando ogni slancio creativo. La cultura organizzativa che ne deriva privilegia la conformità rispetto all'innovazione, la fedeltà alla norma rispetto all'autonomia. Ma la colpa, probabilmente, è tutta nostra, se, come scrive il sociologo Franco Ferrarotti, «la burocrazia non è un destino, ma una scelta collettiva».



LA BUROFOLLIA DEL GDPR, FRENO ALLA COMPETITIVITÀ

di Nicola Bernardi, presidente di Fedepprivacy

Lo scorso maggio la Commissione Europea aveva annunciato l'intenzione di voler mettere mano al GDPR per ridurre gli adempimenti ed agevolare soprattutto le piccole e medie imprese, ma se le aziende avevano ben sperato di vedere finalmente semplificata la gestione burocratica degli adempimenti necessari per la conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali, avevano poi anche fatto presto a disilludersi.

Infatti, le aspettative si erano pressoché sgonfiate totalmente quando nel mese di luglio veniva pubblicata la proposta di revisione del Regolamento europeo sulla privacy, contenente giusto alcune misure del tutto trascurabili, come l'esenzione dall'obbligo di tenuta del registro dei trattamenti di dati personali per le aziende con meno di 750 dipendenti, e l'espansione di certificazioni e codici di condotta anche alle piccole realtà: strumenti indubbiamente utili, che però richiedono tempo (in genere diversi mesi) e investimenti economici per poter essere adottati e dare effettivamente luogo alle sperate semplificazioni.

E se le promesse della Commissione UE si sono rivelate praticamente disattese, d'altra parte non si sono arrestate le crescenti complicazioni europee in materia di gestione dei dati, di cui l'introduzione del GDPR nel 2018 aveva segnato solo l'inizio di una lunga serie di altri regolamenti direttamente applicabili in tutti i 27 paesi membri dell'Unione Europea, Italia compresa.

Dal Data Services Act al Digital Market Act, passando per il Data Governance Act e il Cyber Resilience Act, senza poi farsi mancare l'Artificial Intelligence Act per cercare di regolamentare l'incontenibile diffusione dell'intelligenza artificiale, per arrivare infine alla ciliegina sulla torta del Data Act in vigore dal 12 settembre 2025, la regolazione europea sui dati è diventata un vero e proprio labirinto che non a caso Mario Draghi ha definito una "babele normativa" con oltre 100 atti digitali e più di 270 direttive nazionali, ben lontana quindi dalle facilitazioni paventate dalle istituzioni dell'UE.

Ma come lo stesso Draghi ha evidenziato nel suo "Rapporto sulla competitività europea", la frammentazione normativa non grava solo nell'aumento dei costi di compliance, ma genera un notevole rallentamento al processo di innovazione

per la maggior parte del nostro tessuto imprenditoriale, in Italia composto per il 96% da piccole e medie imprese che così rischiano di perdere drasticamente competitività e rimanere tagliate fuori dalle opportunità derivanti dalla data economy, grazie alla quale potrebbero invece migliorare i propri processi decisionali, creare nuovi prodotti e servizi, e soprattutto sviluppare innovativi modelli di business.

Le attuali regole del gioco così concepite fanno quindi del vecchio continente il regno della burocrazia che affossa le piccole aziende per avvantaggiare invece colossi tecnologici ed altre multinazionali, perché se queste ultime sono comunque sempre in grado di fronteggiare le numerose complicazioni derivanti dal groviglio di norme sfornate dall'UE mettendo mano al portafoglio per adeguarsi, per le piccole imprese che hanno risorse e budget risicati si tratta invece di una partita persa in partenza.

Un po' come avviene nel gioco del golf, dove vige la regola dell'handicap per rendere la competizione più equa tra giocatori di diversi livelli, le semplificazioni in materia di gestione e protezione dei dati personali dovrebbero piuttosto essere concepite secondo principi di equità ed essere proporzionali in base alla mole e alla delicatezza dei dati trattati, e non strettamente legate a criteri dimensionali dell'azienda, come lo è il numero dei dipendenti. Tanto per fare un esempio, non ha infatti alcun senso che un'azienda vinicola con più di 750 operai agricoli che lavorano nelle vigne debba espletare complessi adempimenti del GDPR, mentre invece resti esente dagli stessi obblighi una startup con una manciata di addetti che gestisce enormi banche dati attraverso sistemi di intelligenza artificiale.

Se l'UE non vuole darsi la zappa sui piedi, deve quindi togliere il freno a mano della burocrazia digitale e correre urgentemente ai ripari mettendo a punto misure che snelliscano veramente gli aspetti burocratici badando alla sostanza della sicurezza delle informazioni, e che facilitino veramente le piccole e medie imprese per metterle in grado di cogliere le numerose opportunità derivanti dall'economia "data driven", senza naturalmente penalizzare i diritti fondamentali dei cittadini, che sono un pilastro di tutele giuridiche a cui l'Europa non deve assolutamente rinunciare.

quotidiano, ma un vero deterrente per gli investitori stranieri. Secondo l'Aibe (**Associazione italiana banche estere**) è il principale fattore che scoraggia chi vorrebbe portare capitali freschi nel Belpaese. E i danni non si fermano qui: i ritardi nella realizzazione delle opere pubbliche, dovuti all'intreccio di procedure e passaggi amministrativi, pesano per oltre il 54% sui tempi complessivi dei cantieri, con punte che sfiorano il 61% in regioni come la Sicilia. «Il mondo ha accelerato, ma la pubblica amministrazione è rimasta un'utilitaria: continua a muoversi alla velocità di 10 o 15 anni fa», spiega a **Economy** **Giovanni Valotti**, professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche presso l'**Università Bocconi**, che sul tema della burocrazia si è speso, negli anni, con libri, articoli, analisi e conferenze. «Poiché questa velocità è destinata ad aumentare ulteriormente, il rischio è che il divario tra settore pubblico e realtà esterna si ampli ancora di più».

Le cause di questa lentezza? «Innanzitutto, vi è una moltitudine di adempimenti richiesti a imprese e cittadini per qualsiasi esigenza. Recentemente, **Sabino Cassese** ha sottolineato come per aprire una gelateria siano necessari ben 72 adempimenti. Se per una gelateria servono 72 documenti, si può facilmente immaginare cosa comporti aprire un'impresa: esiste una ridon-

danza di adempimenti formali di varia natura. A ciò si aggiunge una notevole incertezza sui tempi. Ho condotto recentemente una ricerca sui temi della transizione energetica e del passaggio dal fossile al fotovoltaico. Mentre il Pniec (Piano nazionale integrato per l'energia e per il clima) indica la necessità di passare al fotovoltaico, se si osservano i tempi delle autorizzazioni per realizzare un parco fotovoltaico o eolico in Italia, quelli previsti sono di qualche mese,

mentre quelli effettivi si protraggono per diversi anni. Tra questi fattori vi sono la burocrazia, il contenzioso, le opposizioni locali ricorrenti dei cittadini, il cosiddetto effetto Nimby... Tutto ciò genera una grande incertezza».

Fosse solo questo. «In generale, vi è una scarsa responsabilizzazione sui risultati da parte di chi gestisce queste pratiche», aggiunge Valotti: «l'intero sistema si concentra maggiormente sulla correttezza formale dei procedimenti e meno sull'efficienza, ovvero sulla rapidità delle procedure. Non vi sono incentivi per un dipendente pubblico a svolgere le attività più

rapidamente. Inoltre, quando si verifica o potrebbe verificarsi un evento negativo, emerge il fenomeno della sottrazione alla firma. E un'amministrazione difensiva, con un forte peso attribuito alla responsabilità formale, non è bilanciata da una responsabilità effettiva sui risultati».

In più, c'è la sovrapproduzione normativa, con una moltitudine di norme spesso incerte nell'interpretazione, su-

scettibili di diverse letture e non di rado contraddittorie tra loro. «È un tema rilevante», sottolinea Valotti, «che riguarda le relazioni tra i diversi livelli di governo (Stato, regioni ed enti locali), con conseguente circolazione di numerosi documenti. Un altro aspetto rilevante è la duplicazione di documenti già in possesso della pubblica amministrazione: spesso vengono richiesti ai cittadini documenti che sono già presenti in qualche database pubblico, evidenziando il problema, ormai annoso, della mancata interoperabilità tra le banche dati».

Tutte queste cause generano effetti devastanti. L'effetto collaterale? «In Italia si presenta una domanda senza sapere se e quando otterrà una risposta. Tutto ciò contribuisce a trasmettere un'immagine del settore pubblico come un ambiente paludoso, lento e polveroso, il che non è un dettaglio trascurabile, poiché allontana molti talenti dalla pubblica amministrazione».

CURE SPERIMENTALI

Certo, elencare i problemi è sempre semplice, mentre trovare soluzioni è più difficile. Ma non impossibile: «Sarebbe necessario uno sforzo concreto per la produzione di testi unici, che

Il sogno della dematerializzazione

di Sergio Boaretto, Product Strategy Director, Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia

Meno carta, operazioni più semplici, possibilmente automatizzate. Il sogno delle imprese, quello dei professionisti e, in teoria, anche dello Stato.

Parrebbe che la dematerializzazione documentale e la semplificazione siano flussi convergenti verso un unico interesse: meno burocrazia. Un sogno che il digitale, soprattutto quello avanzato, promette di realizzare. Oggi sembra che l'Intelligenza Ar-

tificiale sia la panacea per tutto, ma la genesi di questo fenomeno digitale è data. Sergio Boaretto, Product Strategy Director di Wolters Kluwer Tax & Accounting EU South Region sottolinea come: «in ambito UE si lavora da decenni alla digitalizzazione e dematerializzazione richiedendo a professionisti ed imprese l'adozione di sistemi di conservazione a norma che assicurino integrità, leggibilità e reperibilità

dei documenti. L'Italia, con le normative su fatturazione elettronica e conservazione obbligatoria, si è distinta e primeggia, ma bisogna considerare un certo freno culturale e ancora una scarsa fiducia nella tecnologia. Questi sono ambiti nei quali provider come Wolters Kluwer hanno il compito di investire in sviluppo di soluzioni ad alta tecnologia e contemporanea facilità d'uso per portare a bordo gli scettici e i

timorosi fra gli operatori.»

È fuori da ogni dubbio che l'IA stia rivoluzionando numerosi settori e quello della gestione delle imprese e della consulenza fiscale e contabile non fanno eccezione. Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un'esplosione di strumenti basati sull'IA che promettono di automatizzare compiti monotoni, migliorare l'accuratezza del lavoro e fornire ai professionisti informazioni e spunti inediti. Questa diffusione espone anche a rischi e proteggere dati e informazioni è ben più di un obbligo.

«Il nostro obiettivo» – affer-

uniscano la moltitudine normativa a livello statale e regionale, offrendo una guida chiara per imprese e cittadini, possibilmente in un linguaggio meno burocratico», elenca Valotti. «Un aspetto che sembra mancare è la qualità delle normative: spesso sono contraddittorie al loro interno e anche mal scritte. Occorre un lavoro approfondito sulla produzione normativa». E poi c'è l'annosa questione della semplificazione: «Non vi è ministro che non ne parli: l'attuale ha annunciato, nell'ambito del Pnrr, la semplificazione di oltre 600 procedimenti amministrativi e recentemente ha dichiarato di averne semplificati 300 o 400. Rimane il fatto che, pur semplificando i singoli procedimenti, l'intreccio tra essi crea disorientamento in chi deve svolgerli: sarebbe auspicabile una guida per imprese e cittadini».

Per non parlare della trasparenza: «sarebbe utile pubblicare in modo comprensibile a tutti lo stato di avanzamento dei procedimenti. Sui siti delle amministrazioni pubbliche, per legge, esiste una sezione denominata "amministrazione trasparente", che però contiene una moltitudine di documenti che, in realtà, non favoriscono la trasparenza. In Europa, invece, molte



amministrazioni pubblicano sui loro siti grafici, diagrammi a torta, barre colorate, che consentono di comprendere a colpo d'occhio lo stato di avanzamento. La trasparenza favorirebbe anche una maggiore responsabilizzazione delle amministrazioni. Infine, ritengo opportuno premiare la rapidità: se la retribuzione legata ai risultati di tutti i dipendenti pubblici fosse in qualche modo collegata alla capacità di accelerare i procedimenti, si creerebbe un incentivo

concreto a operare con maggiore celerità».

Chissà se col ricambio generazionale, le cose cambieranno. «L'età media dei dipendenti pubblici supera i 52-53 anni», conferma Valotti. «Per forza di cose, nei prossimi anni si verificherà un ricambio generazionale. Il problema principale è riuscire ad attrarre e selezionare le persone più adatte. Purtroppo, nei piani triennali di assunzione, vi è un effetto trascinamento per cui gli enti tendono a ricoprire i posti vacanti con figure equivalenti. Molti giovani sono profondamente motivati da valori e desiderano impegnarsi per il bene comune: sarebbero attratti dal settore pubblico, dove si opera per il bene collettivo, ma temono la mancanza di meritocrazia, l'assenza di percorsi di carriera chiari e il rischio di perdita di professionalità». La domanda sorge spontanea: quanto ancora possiamo permetterci di pagare questo prezzo? Quante energie, quanti talenti, quante opportunità continueremo a sacrificare sull'altare di una macchina amministrativa che sembra progettata più per complicare che per semplificare? Perché, diciamolo con ironia ma senza troppa leggerezza: la burocrazia sarà pure immortale, ma la competitività, no.

ma Boaretto – «è quello di accelerare lo sviluppo tecnologico per adattare quanto più possibile il modello di business di professionisti e PMI



alla trasformazione digitale attraverso risposte tecnologiche rapidamente adeguate alle esigenze sia normative sia operative in sicurezza digitale quanto più estesa.»

Se l'obiettivo della dematerializzazione e semplificazione sono centrali nel concetto della sburocratizzazione, un altro campo nel quale l'IA può dare una decisa mano è il miglioramento dell'accuratezza e della conformità del lavoro dei professionisti.

«L'automazione innescata dall'IA elimina la possibilità di errori umani dovuti distrazione. L'IA può inoltre incrociare dati provenienti

da diverse fonti per identificare discrepanze e potenziali anomalie, contribuendo così a prevenire frodi e garantire la correttezza delle informazioni finanziarie. E, sempre restando nel campo del miglioramento dell'accuratezza, gli strumenti basati sull'IA possono essere configurati per ricevere aggiornamenti automatici su modifiche legislative o normative, garantendo che professionisti e imprese siano sempre al passo con le ultime disposizioni.»

Con l'aiuto di strumenti digitali dotati di IA si possono analizzare dati finanziari

passati e attuali per identificare tendenze e prevedere potenziali problemi o opportunità future. Con queste capacità i professionisti sono in grado più agevolmente di fornire alle PMI consigli proattivi e strategie di pianificazione fiscale efficaci, più profonde e dettagliate.

«Sembra banale» conclude Boaretto, «ma ciò che semplifica e dematerializza concorre ad uno sviluppo che trova alla fine del percorso concreto riscontro nei conti delle imprese.» Una vera e propria condizione win/win. Ma bisogna crederci e investire.

IL POTERE INVISIBILE DELLA CARTA BOLLATA

La stratificazione normativa e l'iper-regolamentazione frenano imprese e cittadini: Alberto Mingardi, direttore generale dell'Istituto Bruno Leoni, spiega perché e come solo riforme radicali e una nuova cultura della semplificazione possano restituire efficienza e trasparenza al sistema

di Marina Marinetti

«NOI OGGI VIVIAMO SOTTO IL GIOGO DI DUE BUROCRAZIE: QUELLA ITALIANA E QUELLA EUROPEA. SONO DIVERSE PER STORIA E DOVREBBE ESSERLO ANCHE PER "CARATTERE"». Sulla stratificazione normativa e l'iper-regolamentazione, **Alberto Mingardi**,

che insegna Storia delle dottrine politiche all'Università Iulm di Milano e dirige l'Istituto Bruno Leoni, ha le idee chiare: «La burocrazia italiana è spesso stata considerata pasticciona, approssimativa, troppo legata e troppo dipendente dalla politica, di cui si limitava a tradurre i desideri in regolamenti. La burocrazia europea ha una sua reputazione di serietà, di inflessibilità, ma è la somma necessaria delle tecnocratie dei Paesi membri, e ai suoi vertici ogni tanto arrivano anche degli italiani».

Quanto è inefficiente, in Italia, ma anche in Europa, la burocrazia?

La burocrazia italiana è sospettosa nei confronti dell'impresa privata e tende a scoraggiare le iniziative con la moltiplicazione dei timbri e degli adempimenti. Ma al suo bizantinismo ha spesso corrisposto una sorta di lassismo, per quanto selettivo (le leggi in Italia, diceva Giolitti, si interpretano per gli amici e si applicano per i nemici), che però ne ha calmierato quelli che potevano esserne gli effetti più esiziali. La burocrazia europea al contrario è meno ostile, anche perché è fatta da persone che spesso hanno lavorato o andranno a lavorare per il privato. Ma è molto meno latina, meno flessibile.

Si parlano, tra di loro, queste due burocrazie?

Gli anni Duemila hanno visto una crescente armonizzazione di norme nazionali e norme europee. L'esito però mi sembra non sia il

migliore dei mondi possibili: la nostra burocrazia è rimasta quella che era, ma ha dovuto adottare criteri più "europei", cioè diventare meno flessibili.

Come invertire la rotta?

Servirebbe un Milei, cioè un leader che non abbia nulla da perdere e metta nel mirino i

LE NORME SONO SCRITTE DA TECNICI DEL DIRITTO PER ESSERE LETTE E INTERPRETATE SOLO DA ALTRI TECNICI DEL DIRITTO

corpi burocratici. Cosa che però non è così facile da fare, perché una coalizione di partiti non può governare "contro" la burocrazia. Il

ceto funzionale è quello che ne traduce le intenzioni in norme e che ne controlla l'applicazione. In un momento come questo, in cui il ceto politico è intellettualmente poverissimo, senza l'alta burocrazia i ministri non riuscirebbero neppure a spostare un fermacarte da una stanza all'altra.

Non sarà, questa, una questione di potere?

Certamente. La burocrazia è il vero potere e il più importante gruppo d'interesse. È vero nel suo caso quel che è vero di tutti i gruppi d'interesse che riescono a esercitare influenza sulla politica: a dispetto delle differenze, di ruolo e anche di visione del mondo o di appartenenza politica, di chi vi fa parte, essi sono uniti da un interesse comune. Che è aumentare il proprio potere. Questo è evidente quando pensiamo alle leggi: le norme sono scritte da tecnici del diritto per essere lette da altri tecnici del diritto, che sono gli unici a poterle "interpretare" a vantaggio di cittadini e imprese.

Una domanda un po' provocatoria: più burocrazia equivale in un certo modo a più occupazione...

Da una parte, più burocrazia vuol dire più impiegati pubblici, cosa che fa piacere a coloro che sono "impiegabili" da parte dello Stato. Dall'altra, la complicazione normativa vuol dire anche più consulenti per le imprese e, spesso, per gli stessi cittadini. Alcune norme prevedono più o meno apertamente che senza ricorrere a un professionista, "cugino" del burocrate, non si possa far nulla... Il guaio è che questi consulenti sono pagati con denaro che le imprese non possono più impiegare altrimenti. Si assumono avvocati anziché ingegneri. Ci si protegge dal legislatore e dalle sue bizze, sottraendo risorse agli investimenti.



Cosa pensa degli errori di stima sugli impatti dei bonus edilizi? Quanto c'entra la burocrazia, in questo caso?

C'entra una figura, il Ragioniere generale dello Stato, che non ha fatto il suo mestiere, o che non l'ha fatto sino in fondo... Il problema è che se succede la stessa cosa, per ipotesi, in una grande banca privata, e il chief economist si rivela incapace, di solito riceve in pochi giorni una lettera di licenziamento. L'errore commesso dal Ragioniere Generale Mazzotta è costato decine di miliardi ai contribuenti e ha anche ridotto i margini di manovra dei governi degli anni a venire. Eppure non è stato allontanato dalla sua carica se non quando si è resa disponibile la presidenza di una partecipata. Ma un sistema nel quale chi sbaglia non paga come fa a selezionare le persone migliori?

E quindi? Quali strumenti concreti proporrebbe per rendere davvero "aperti" i dati pubblici e garantire un controllo democratico più efficace?

Attenzione a pensare che basti mettere i dati on line e le cose si aggiusteranno. Il controllo democratico richiede un'opinione pubblica

consapevole e intellettualmente vivace, che vuol dire centri studi indipendenti ben finanziati, in grado di fare le pulci al governo, e una stampa che sa entrare in questioni complesse, che le riesce a spiegare al lettore, che non si fa problemi a sollevare argomenti scomodi per il governo. Certo, si potrebbe partire proprio dal rendere disponibili le relazioni tecniche dei provvedimenti di spesa e le metodologie utilizzate per quantificarne l'entità. Forse, se fosse stato possibile verificare i dati sul Superbonus, qualcuno se ne sarebbe accorto e il dibattito pubblico sarebbe stato differente. Ciò detto, i giornali in Italia oggi sono tutti o quasi in crisi, dipendono in larga parte da sussidi e finanziamenti pubblici, vivono di riprese sui social spesso da parte degli esponenti politici che intervistano. Per molti centri studi privati lo Stato è un committente possibile come tanti. Che esercitino un po' di sano scetticismo nei confronti della politica c'è solo il nostro Istituto Bruno Leoni e GP Galli all'Osservatorio sui conti pubblici della Cattolica...

Quali sono, a suo avviso, le riforme più urgenti per liberare imprese e cittadini dal peso della burocrazia?

Le catene delle imprese e dei cittadini sono fatte con la carta dei ministeri. Abbiamo provato tante volte ad agire sullo stock di norme, che in Italia sono un numero imprecisato, con "ghigliottine", testi unici, provvedimenti di semplificazione. Non hanno mai funzionato. Una "regulatory review" servirebbe, ma andrebbe condotta con criteri diversi dal passato per poter funzionare. Forse, in questo, l'intelligenza artificiale ci può aiutare per diboscare almeno quella parte della selva normativa in cui disposizioni contraddittorie si sono stratificate l'una sull'altra. Proviamo ad agire sui flussi. Una piccola riforma potrebbe avere a che fare con il modo in cui si scrivono le leggi, cercando di trovare un modo più chiaro ed evidente per citare i rimandi alle norme precedenti, così che il le-

gislatore sia costretto a leggere le leggi che sta emendando prima di farlo... La madre di tutte le riforme sarebbe introdurre il principio delle clausole di tramonto. Mettere una data di scadenza alle norme, come lo yogurt. Il Parlamento legifera, ma cinque anni dopo deve votare per mantenere una legge oppure no. Cioè deve riesaminarla, vedere gli effetti che ha prodotto, confrontarsi con i portatori di interessi che ne hanno subito l'impatto. Non tutte le leggi sono i dieci comandamenti, di molte faremmo volentieri a meno, costruiamo un sistema per evitare che restino tutte scolpite nella pietra...

Ma in Italia non sempre le riforme semplificano...

Infatti. E ogni tanto anche le semplificazioni complicano...

E la digitalizzazione della PA, che viene spesso presentata come la soluzione ai mali della burocrazia?

A me sembra che la digitalizzazione della PA sia una cosa che conviene soprattutto alle imprese che vendono alla PA software, ma che per ora ha prodotto poco o nulla in termini di semplificazioni. È senz'altro preferibile ridurre i tempi, ad esempio, per ottenere alcuni certificati, attraverso la tecnologia, ma semplificazione vuol dire eliminare la necessità di dotarsene...

Se dovesse stilare una "to-do list" liberale per ridurre la burocrazia in Italia, quali sarebbe la priorità assoluta da inserire in agenda?

In primis, direi che i governi dovrebbero attenersi al principio "one in, one out": una sorta di "pareggio di bilancio" normativo. Vuoi aggiungere una nuova regola? Benissimo: ma devi cancellarne una esistente. Il carico burocratico gravante sui cittadini sarà difficile da ridurre, ma almeno dovremmo dotarci di un vincolo forte perché non cresca ulteriormente.

“

**UN SISTEMA
NEL QUALE
CHI SBAGLIA NON
PAGA, COME FA
A SELEZIONARE
LE PERSONE
MIGLIORI?**

IL PARADOSSO DELLA BUROCRAZIA «LIGHT»

Nonostante una spesa tra le più basse d'Europa e stipendi da "dieta permanente", la pubblica amministrazione italiana primeggia per sobrietà, ma resta schiacciata dal peso di procedure infinite e tempi record... di attesa

di Marina Marinetti



Chiunque abbia avuto l'ardire di confrontarsi con un ufficio pubblico italiano sa che la burocrazia nostrana è capace di trasformare il più innocuo dei procedimenti in una maratona amministrativa. Poche cose scoraggiano quanto l'attesa per un certificato, il recupero di un modulo smarrito tra i meandri elettronici o l'inseguimento telematico di un permesso che richiede ancora, tra una firma digitale e l'altra, la benedizione finale della penna blu all'antico sportello.

Ma attenzione a pensare che sia un problema di risorse strapagate e apparati gonfiati... mettendo in fila i dati della Ragioneria Generale dello Stato, di Eurostat e del Centro Studi Flp (Federazione lavoratori pubblici) emerge una verità messa lì quasi a irridere il cittadino: la pubblica amministrazione italiana, almeno sul

bilancio, è la più "leggera" d'Europa. Nel 2024, infatti, la spesa pubblica italiana per i dipendenti si ferma a 3.126 euro annui per abitante: il 18% in meno rispetto alla media UE (3.800 euro), oltre 2.000 euro in meno della Germania (5.085 euro), molto sotto la Francia (4.590 euro) e anche la Spagna (3.710 euro), che pure ci fa da tradizionale "cugina" mediterranea.

Certo, ora che la Corte costituzionale ha bocciato il tetto fisso di 240mila euro per dirigenti e manager pubblici (in vigore dal 2014), tornando a parametrarlo al trattamento economico del primo presidente della Corte di Cassazione, ovvero 311.658,23 euro, qualcosa potrebbe cambiare. L'effetto pratico? L'aumento della retribuzione per un migliaio di dirigenti pubblici di prima fascia, di magistrati e anche di manager di società controllate dal-

lo Stato, Rai compresa. Sempre che il governo non dia il "la" a una ricalibratura della retribuzione di riferimento che potrebbe essere adottata con un Dpcm o entrare nella prossima manovra con la Legge di Bilancio.

Le maglie strette della nostra contabilità pubblica non si fermano alla cifra d'insieme: negli ultimi dieci anni (2015-2024) la crescita della spesa è stata del 14,8%, mentre il +36,4% tedesco addirittura triplica la nostra progressione. La Francia si attesta a +24,9%, il Regno Unito svetta a +27,9%. Persino la Spagna ci supera (+18,7%). Insomma, da noi la crescita degli organici e dei salari pubblici è più lenta che altrove. La PA italiana è anche "piccola" in senso stretto: conta appena 5,07 dipendenti pubblici ogni 100 residenti, contro l'8,1% britannico e il titanico 16,1% tedesco.

IL “MIRACOLO” DELL'EFFICIENZA

Questi dati potrebbero suggerire la narrazione di una PA “virtuosa”, dinamica, sobria. E invece chiunque abbia mai affrontato le trafale di un concorso pubblico o una semplice richiesta di residenza comprende come la leggerezza di bilancio

non si traduca affatto in minore complessità. L'apparato è magro nelle spese ma resta pesante nella gestione: pratiche lente, sovrapposizioni di competenze, digitalizzazioni zoppe che spesso duplicano la carta anziché semplificare i processi. Lo scenario grottesco che emerge è quello di una macchina ligia alle direttive di austerità, ma refrattaria al cambiamento vero. Il confronto europeo fa risaltare ancora di più la particolarità del modello italiano: a fronte di un costo per abitante così contenuto, gli uffici si trovano spesso con personale insufficiente e anziano (complice il blocco del turnover) ed enormi difficoltà a sostituire le competenze in uscita. Nel 2024 si nota una lieve inversione e una crescita dell'1,33% del personale pubblico, ma siamo ben lontani dal riequilibrio necessario dopo anni di tagli.

La magrezza italiana non riguarda soltanto il numero di dipendenti o la spesa complessiva, ma anche – e soprattutto – i salari. Secondo i più recenti dati Eurostat, la retribuzione media di un dipendente pubblico italiano si atte-

sta intorno ai 1.978 euro netti mensili, contro una media UE di 2.973 euro. In Germania si arriva addirittura a 4.562 euro mensili, quasi 2.600 euro in più, mentre la Francia supera

**È SALTATO IL TETTO
AGLI STIPENDI PER DIRIGENTI
E MANAGER DELLA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

di circa 750 euro la busta paga nazionale (2.729 euro). Il divario diventa quasi grottesco rispetto al Lussemburgo, dove si sfiorano i 5.661 euro netti mensili.

Negli ultimi dieci anni i salari pubblici italiani sono cresciuti di poco più del 23%, ma l'effetto dell'inflazione e i mancati rinnovi contrattuali hanno reso questo incremento inferiore all'8% in termini reali rispetto ai livelli pre-pandemici. I dirigenti pubblici italiani, peraltro, godono di discreti vantaggi rispetto al resto della truppa, tanto che il rapporto tra reddito apicale e medio sale a più di dieci volte, contro le cinque tedesche: un segnale di pressione salariale schiacciata proprio sulle posizioni intermedie.

Anche il resto del mercato del lavoro non offre grandi consolazioni: nel settore privato italiano la media nazionale si ferma a circa 1.800 euro mensili. La forbice tra pubblico e privato è quindi meno ampia che altrove, ma a livelli complessivamente bassi in entrambi i comparti.

La situazione sembra uscita da una parabola paradossale: la PA “più leggera” d'Europa (almeno nei numeri) soffoca cittadini e imprese



con il peso di prassi arcaiche, regolamenti in crescita esponenziale, digitalizzazione che aggiunge passaggi invece che snellirli, e una gestione dell'organico cronicamente sbilanciata su anzianità e stabilità, anziché sulle competenze o sull'innovazione. Così, la dieta forzata imposta dai conti pubblici non ha prodotto una PA capace di riorganizzarsi.

Resta allora la leggenda, ironica quanto amara, di una pubblica amministrazione tanto leggera nei numeri e nei portafogli quanto capace di appesantire il lavoro, il tempo e le attese di chi ci si deve scontrare ogni giorno. La medaglia della virtù contabile, esibita a Bruxelles ad ogni verifica, nasconde una realtà molto meno virtuosa: salari magri, personale scarso, ma mandati e procedure da maratona. E la burocrazia, quella, rimane massiccia e onnipresente, al di là di ogni calcolo di spesa.

Paese	Spesa 2024 per abitante (€)	Crescita % 2015-24	Differenza su Italia (%)
Italia	3.126	14,8	0
Francia	4.590	24,9	+46,8
Germania	5.085	36,4	+62,7
Spagna	3.710	13,5	+18,7
Regno Unito	4.106	27,9	+31,4
Media UE	3.800	20,4	+21,6

«DELL'ANTICA INEFFICIENZA RESTANO POCHE SACCHE»

La parola alla difesa: parla Roberto Caruso, presidente di Cida Funzione Pubblica, il «sindacato» dei *white collar* statali che ha appena rinnovato il contratto: «Oggi abbiamo molti casi di vera eccellenza, poco raccontati»

di Sergio Luciano

È REDUCE DALLA FIRMA DEL RINNOVO DEL CONTRATTO PER I DIRIGENTI E PROFESSIONISTI DELLE FUNZIONI CENTRALI DELLO STATO - 6.000 TRA DIRIGENTI DI OGNI LIVELLO, PROFESSIONISTI - E DUNQUE ROBERTO CARUSO, PRESIDENTE DELLA CIDA FUNZIONE PUBBLICA, NON NASCONDE LA SODDISFAZIONE PER UN RISULTATO CHE PREMIA UNA TRATTATIVA LUNGA E COMPLESSA. Proprio la consapevolezza della centralità di questo corpo dirigente nella macchina pubblica lo spinge a difenderne la reputazione e il ruolo, senza tuttavia sottrarsi a un'analisi lucida dei problemi ancora aperti.

Presidente, complimenti per il contratto. Ma c'è, o non c'è più, un nodo strutturale sull'efficienza della nostra burocrazia?

È tutto relativo. È vero che l'inefficienza della PA ha tenuto banco per anni, soprattutto nei decenni passati, ed è altrettanto vero che oggi ne paghiamo le eredità: privilegi, scarsa cultura del merito, sicurezza assoluta del posto di lavoro, "furbetti del cartellino"... Ma oggi siamo davanti a un quadro più articolato. Ci sono ancora alcune sacche di inefficienza, ma convivono con punte di eccellenza che spesso non vengono raccontate. La pandemia ha impresso un'accelerazione formidabile alla digitalizzazione e al lavoro agile, e oggi molte amministrazioni lavorano per obiettivi, con sistemi di performance monitorabili. È una trasformazione silenziosa, ma reale.

La vostra categoria è spesso vista come parte del problema della poca competitività italiana. Condivide questo giudizio?

Non lo condivido, ma capisco da dove viene. Noi rappresentiamo i dirigenti, quelli che in



“

**SERVE CORAGGIO,
VISIONE,
CONTINUITÀ.
E RISPETTO
PER CHI OGNI
GIORNO, CON SENSO
DEL DOVERE,
TIENE IN PIEDI
LA MACCHINA
DELLO STATO**

teoria sono "gli imputati" dell'inefficienza. Ma attenzione: i dirigenti sono anche quelli che firmano, che si assumono le responsabilità patrimoniali ed erariali, e che garantiscono la tenuta dello Stato. E sono gli stessi che siedono ai tavoli dell'amministrazione, mentre le controparti sindacali discutono i contratti. È la famosa separazione tra politica e gestione sancita dalla legge 165 del 2001: il politico dà gli indirizzi, il dirigente gestisce. Ma non sempre questo principio è stato applicato con chiarezza.

Eppure le riforme non sono mancate. Forse troppe?

Troppe, sì. Troppe e spesso incoerenti. Il paradosso è che ogni ministro sente il bisogno di "riformare la PA", a dimostrazione che quelle precedenti non hanno funzionato. Io dico che servirebbe un Testo Unico della Pubblica Amministrazione, per razionalizzare le norme degli ultimi 30 anni, molte delle quali sono ormai obsolete o contraddittorie. Non si può continuare con le stra-

tificazioni. Serve una visione organica, una vera modernizzazione.

Che giudizio dà delle politiche del ministro Zangrillo?

Un giudizio positivo, in particolare perché ha cambiato approccio. Ha capito che i dirigenti non sono un ostacolo ma una risorsa: sono il motore della macchina pubblica. L'ha detto anche la premier Meloni: la PA deve essere forza propulsiva del nostro sistema economico. Alcuni provvedimenti vanno nella giusta direzione, anche se l'ultimo disegno di legge sulle carriere valutazione e performance presenta dei chiaroscuri. La Costituzione sancisce e garantisce l'accesso alla PA attraverso il concorso pubblico, ma oggi occorre anche trovare forme selettive più rapide, senza sacrificare il merito.

Proprio sul merito, cosa si può fare di più?

Ancora molto. Anzitutto serve una valutazione seria e tempestiva delle performance: ci sono enti dove gli obiettivi vengono valutati due anni dopo. È inaccettabile. I premi di eccellenza dovrebbero essere assegnati subito, non a posteriori e in modo quasi automatico. E poi bisogna rivedere il sistema retributivo: non è possibile che in alcune amministrazioni i professionisti o anche alcuni dirigenti guadagnino meno dei loro funzionari apicali. Servono minimi retributivi e maggiore coerenza tra responsabilità e compenso. E noi chiederemo tutto questo nel prossimo contratto.

Lei ha anche preso posizione contro il tetto ai salari pubblici. Una scelta impopolare?

Forse, ma necessaria. Siamo stati tra i pochi a dire "bene la Consulta" quando ha bocciato il tetto dei 240 mila euro, introdotto senza reali benefici né sulla spesa né sulla trasparenza. Ora si torna a un riferimento più congruo, i 311 mila euro del primo presidente della Corte di Cassazione. Ma la vera battaglia è culturale: il settore pubblico

non può essere penalizzato rispetto a quello privato. Bisogna attrarre competenze, trattenere i migliori, far crescere i giovani. Basti pensare al settore della pubblica istruzione, dove i rinnovi contrattuali sono molto lontani e le retribuzioni ancora sotto media.

E i giovani, oggi, come guardano alla PA?

Con disincanto, purtroppo. E spesso con sfiducia. Eppure molti sono preparati, motivati, pronti a mettersi in gioco. Ma dobbiamo offrirgli percorsi di crescita chiari, carriere trasparenti, una modalità, una modalità di orario di lavoro ed un welfare più vicino ai loro bisogni.

Perché il welfare è retribuzione sotto altre forme e per di più anche defiscalizzato in tutto o in parte e nel pubblico se ne parla troppo poco. Nido, trasporto, salute, flessibilità: sono leve che aiutano a vivere meglio il lavoro, e a lavorare meglio. È un tema di attrattività e anche di produttività.

Ci sono anche differenze profonde tra le varie aree della PA...

Absolutamente. Parliamo spesso di "pubblica amministrazione" al singolare, ma dovremmo usare il plurale. Il Ministero dell'Istruzione non è l'Inps, l'Ice non è la Presidenza del Consiglio. E ciascuna ha esigenze, strutture e problemi diversi. Per questo serve una contrattazione più articolata, risorse mirate e interventi differenziati. Se all'Enac, per esempio, mancano formazione e sicurezza, bisogna investire lì. Non si può continuare con l'idea che basti "dare un po' a tutti" per accontentare tutti.

Eppure in alcune aree si assiste ancora a pratiche non completamente trasparenti, come alcuni incarichi senza selezione o molto particolari, diciamo così.

Purtroppo sì. Proprio recentemente abbiamo denunciato il caso del Ministero della Cultura, dove sono stati attribuiti 128 incarichi dirigenziali senza criteri trasparenti.

È un problema serio, che mina la credibilità dell'intero sistema. Non basta parlare di riforme: bisogna praticarle, con coerenza e legalità. Altrimenti si alimentano i sospetti, si danno alibi a chi vuole conservare privilegi, si frustra il merito.

Malgrado tutto, lei sembra ottimista...

Lo sono. Perché vedo segnali di cambiamento. Venti o trent'anni fa il quadro era sicuramente peggiore: pochi giovani, poche donne, molta inerzia. Oggi le donne stanno crescendo – anche se ancora troppo poco nei ruoli apicali – e i giovani portano nuova energia. Il Covid

ha costretto la PA a dimostrare che può funzionare anche in emergenza, anche da remoto, e spesso con risultati eccellenti. Certo, restano i nodi da sciogliere: il linguaggio farraginoso, le norme sovrapposte, la resistenza al cambiamento. Ma la strada è segnata.

Quindi, non servono nuove riforme?

Servono riforme, anche culturali, vere, non l'ennesimo maquillage. Basta "riforme di bandiera" per esigenze politiche o elettorali. Serve coraggio, visione, continuità. E rispetto per chi ogni giorno, con senso del dovere, tiene in piedi la macchina dello Stato. Lo Stato siamo noi, e la pubblica amministrazione è lo strumento con cui il cittadino esercita i suoi diritti e riceve servizi. È un bene comune, non un nemico. Ecco perché servono dirigenti competenti, valutazioni indipendenti, risorse selettive, investimenti in formazione e una nuova cultura del lavoro pubblico. Smettiamola di dipingere il dipendente statale come un peso: oggi è spesso un professionista sottopagato, caricato di responsabilità, a cui si chiede di garantire prestazioni di livello con strumenti normativi e operativi inadeguati. Se vogliamo davvero una PA al servizio dello sviluppo, serve una svolta sistemica e condivisa. E serve adesso.

**I GIOVANI PURTROPPO
GUARDANO ALLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE
CON DISINCANTO**



BANCA
GENERALI
PRIVATE

BG FUND
MANAGEMENT
LUXEMBOURG

MACQUART

IL FUTURO DEI TUOI INVESTIMENTI NASCE SOTTO UNA BUONA STELLA.

Perché scegliere LUX IM:



**Investire
all'avanguardia
con trend
innovativi.**



**Proteggere
il patrimonio
nel tempo.**



**Tutelare
l'investimento
con strategie
dinamiche.**



**Creare valore
in ogni direzione.**



LUX IM, la SICAV di BG Fund Management Luxembourg, ti offre una gestione professionale che unisce esperienza e innovazione. Una gamma diversificata di comparti che ti permette di costruire un portafoglio su misura, con la flessibilità di adattarlo alle tue esigenze e l'attenzione alla sostenibilità che il futuro richiede.



SCOPRI TUTTI
I DETTAGLI



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale che non costituisce una sollecitazione a investire né una raccomandazione d'investimento. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si raccomanda di leggere i Documenti contenenti le Informazioni Chiave (KID) e il Prospetto Informativo, disponibili sul sito internet della società di gestione BG Fund Management Luxembourg S.A., all'indirizzo www.bgfml.lu, nonché presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari di Banca Generali. LUX IM è una società di investimento a capitale variabile (Sicav) di diritto lussemburghese. L'investimento in azioni della Sicav può non essere adatto a tutti i tipi di investitori. I concetti di protezione e quello di tutela, laddove utilizzati, si riferiscono a tecniche di gestione e strumenti che hanno l'obiettivo di limitare i rischi di perdite; essi non comportano tuttavia alcuna garanzia di conservazione del patrimonio investito, che rimane soggetto al rischio di perdita.

I riconoscimenti riportati nel presente documento sono stati conseguiti, nel rispettivo anno di riferimento, da Banca Generali S.p.A.

IL GRANDE GAP

Occupazione, leadership, Stem e innovazione: il report di UN Women Italy, Deloitte e Winning Women Institute ci mette davanti allo specchio e (spoiler) il riflesso chiede più coraggio, meno alibi e un piano d'azione serio

FONTE: Elaborazione Economy,
UN Women Italy, Deloitte
e Winning Women Institute

52,5% Tasso di occupazione femminile in Italia (2023)
(contro il 70,4% degli uomini; media UE donne: 65,7%)

Italia **27°** posto su 27 fanalino di coda in UE:

Solo il **57,2%** delle madri in coppia lavora

Responsabilità familiari: principale ostacolo per il **33,9%**
delle donne inattive (contro il 2,8% degli uomini)

DONNE IN RUOLI MANAGERIALI

UE: **35%** Italia: **28%**

Obiettivo nazionale: **35%** entro il 2026

DONNE NEI CDA DELLE SOCIETÀ QUOTATE ITALIANE **43,1%**
(2023)

Parità stimata: non prima del **2038**

di Marina Marinetti

È proprio vero che le buone notizie non fanno notizia. Tanto che, quando si parla di empowerment femminile, la cronaca economica italiana oscilla tra il déjà-vu e il "non ci siamo ancora". Ma attenzione: questa volta, i dati non sono solo numeri, sono una sveglia. E la sveglia la suonano **UN Women Italy, Deloitte e Winning Women Institute**, che nel report "Empowerment femminile come leva strategica per la crescita aziendale e l'innovazione" ci mettono davanti a uno specchio... e, diciamolo, il riflesso non è sempre lusinghiero. Ma restiamo ottimisti, e soprattutto costruttivi.

**IL TEMA DEL DIVARIO DI GENERE
NON È SOLO ETICO, MA RAPPRESENTA
UN DRIVER STRATEGICO PER GARANTIRE
LA COMPETITIVITÀ ECONOMICA**

Partiamo dal dato che fa più rumore: in Italia, solo il 52,5% delle donne tra i 15 e i 64 anni lavora, contro un 70,4% degli uomini. No, non è l'ennesima lamentela da "quote rosa", è la fotografia di un Paese che, quando si tratta di talento femminile, preferisce lasciarlo in panchina. E non è solo una questione di equità sociale o, come si diceva una volta, di "principi etici": «Il tema del divario di genere rappresenta non solo un tema di equità sociale e anche di ovviamente un principio etico, ma rappresenta un driver strategico per garantire la sostenibilità e la competitività della nostra economia», incalza **Silvana Per-**

rio di genere rappresenta non solo un tema di equità sociale e anche di ovviamente un principio etico, ma rappresenta un driver strategico per garantire la sostenibilità e la competitività della nostra economia», incalza **Silvana Per-**

fetti, Chair di Deloitte Central Mediterranean. «Pensiamo anche solo da un punto di vista occupazionale, il divario di genere contrae e ferma la crescita. Se dovessimo colmare anche solo parzialmente il divario nei paesi emergenti e in via di sviluppo, probabilmente avremmo, come il report ha dimostrato, un aumento del Pil dell'8%. Dovessimo riuscire a colmare completamente il divario di genere, il Pil avrebbe un balzo addirittura del 23%».

E qui, lasciatecelo dire: altro che fanalini di coda. Se la metà delle donne in Italia non lavora, è l'intero Paese a perdere. In soldoni: meno occupazione femminile, meno crescita, meno innovazione. E meno futuro. Ma chi sono le donne che restano fuori dal mercato del lavoro? Non solo quelle che “non ce la fanno”, ma anche – e soprattutto – quelle che si trovano a gestire carichi familiari sproporzionati: il 33,9% delle donne inattive indica le responsabilità familiari come principale ostacolo al lavoro, contro un misero 2,8% degli uomini. No: non è che le donne siano meno ambiziose. È che, tra le righe, l'Italia assegna ancora alle donne il ruolo di cura dei figli, e la società si adegua. Nel frattempo, le donne si stanno facendo strada anche dove la strada è più accidentata: l'imprenditoria. Ma qui la notizia buona è che la notizia buona ancora non c'è: solo il 13,7% delle startup innovative in Italia è guidato da donne. «Ci sono ancora ostacoli persistenti che frenano il progresso delle donne a livello globale, tanto sul piano culturale - pregiudizi e stereotipi di genere - quanto su quello economico, come politiche di welfare inadeguate e accesso al credito limitato», sottolinea Perfetti. E non è tutto: il gender gap si fa doppio quando si parla di Stem e intelligenza artificiale. Le studentesse sono il 55,1% degli iscritti universitari nell'UE, ma scendono al 32,2% nei corsi Stem, al 27,5% in Ingegneria e al 20,6% in Ict. E qui il rischio è che le tecnologie del futuro – AI in testa – vengano progettate da un club esclusivo, dove il rosa è solo un dettaglio di design.

Eppure, la parità conviene: «La parità di genere è una leva fondamentale per innovazione e crescita sostenibile. In Italia, solo il 27,9% dei ruoli manageriali è occupato da donne, e appena il



SILVANA PERFETTI

IL GENDER GAP SI FA DOPPIO QUANDO SI PARLA DI STEM E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

13,7% delle startup innovative è guidato da una leadership femminile, sono dati che segnalano quanto potenziale resti ancora inespresso», commenta ancora Perfetti. «Al tempo stesso, la presenza di almeno tre donne nei board aziendali è correlata a migliori performance finanziarie e a risultati Esg significativamente più elevati. Sono numeri che parlano chiaro: colmare il gender gap non è solo un obiettivo di equità, ma una priorità economica».

E qui entra in scena Deloitte, non solo come osservatore ma come protagonista: «Attraverso il nostro centro Public Policy & Stakeholder Relations vogliamo contribuire a creare ecosistemi inclusivi, capaci di trasformare la parità di genere in infrastruttura strategica per lo sviluppo del Paese», dice la Chair di Deloitte Central Mediterranean. «L'empowerment femminile è un tema su cui siamo particolarmente sensibili», conferma **Fabio Pompei**, Ceo Deloitte Central Mediterranean. «È quasi spiacevole che, ancora oggi, si debba parlare di questi temi. Forse

il termine ‘ancora’ sottolinea il ritardo in cui ci troviamo, un ritardo, dal mio punto di vista, indifendibile. Abbiamo fatto passi in avanti, ma c'è ancora molta strada da fare. Per me è una strada obbligata, dovuta dal punto di vista etico e da quello di una società civile: è imprescindibile garantire equità di genere. Sono convinto che le generazioni future - la Gen Z - non vivranno più questo tema come un problema, ma non possiamo aspettare che siano loro a raggiungere posizioni di leadership per ottenere cambiamenti radicali. L'inerzia non porta cambiamenti: servono azioni, iniziative, connessioni tra tutti gli attori coinvolti. Le imprese devono fare la loro parte, le istituzioni devono collaborare, e ciascun individuo deve tradurre in comportamenti concreti quanto dichiarato. Ripeto: non è soltanto una questione etica o di civiltà, è anche una questione di competitività e produttività».

Ma torniamo ai numeri, perché qui il rischio è di farsi prendere dall'entusiasmo e dimenticare che la strada è lunga. In Europa, le donne rappresentano il 35% dei manager, ma l'Italia si ferma al 28%, con la parità nei Cda attesa - se va bene - nel 2038. Nel frattempo, la Direttiva UE 2022/2381 impone alle società quotate di raggiungere entro il 2026 almeno il 40% di consiglieri non esecutivi o, in alternativa, il 33% di tutti i posti in board per il genere meno rappresentato. Sì, avete letto bene: serve una legge per ricordare che il talento non ha genere. E se pensate che sia solo una questione di “quote”, vi sbagliate di grosso. Uno studio dell'**Institute of Labor Economics** mostra che una “massa critica” di almeno tre donne in Cda fa registrare un miglioramento significativo degli score Esg, in particolare nelle dimensioni ambientale e sociale. Tradotto: più donne nei

POLICY E STRUMENTI

- Certificazione UNI/PdR 125:2022: oltre 8.100 aziende certificate in 3 anni
- Women's Empowerment Principles (WEPs): standard ONU per la parità di genere in azienda
- Direttiva UE 2022/2381: almeno 40% di donne nei CdA delle società quotate entro il 2026
- Gender Finance Lab (InvestEU): 700 miliardi di euro per PMI guidate da donne
- Congedi parentali: 9 mesi di cui 3 al 100% e 6 al 30%, 10 giorni obbligatori per i padri



**13,7% STARTUP INNOVATIVE
GUIDATE DA DONNE**

**PRESENZA FEMMINILE
NELL'UNIVERSITÀ (UE)**

55,1% del totale

32,2% nei corsi Stem

27,5% in Ingegneria

20,6% in Ict

(DATI 2023)

RIDURRE IL GENDER GAP

**= +8% PIL NEI MERCATI EMERGENTI
CHIUSURA TOTALE DEL GAP**

**= +23% Pil
AUMENTARE LA QUOTA FEMMINILE**

AL 20% NEI BOARD =

+0,6% PRODUTTIVITÀ AGGREGATA

FONTE: UN Women Italy, Deloitte,
Winning Women Institute

board, più sostenibilità e più risultati. Ma la domanda resta: come si passa dai principi alla pratica quotidiana? Il report insiste sul passaggio da "compliance" a "core strategy": non basta "adeguarsi", bisogna integrare la parità di genere nel Dna aziendale. E qui le direttrici operative sono tre: formazione sui bias inconsci e recruitment inclusivo; flessibilità oraria, telelavoro e programmi di rientro post-congedo; allineamento dei percorsi di carriera a criteri gender-sensitive. Sembra facile, ma non lo è. Eppure, chi ci prova vince: le aziende che adottano queste pratiche trattengono più talenti, innovano di più e performano meglio.

E se vi state chiedendo se le certificazioni servono davvero, la risposta è sì. «Le certificazioni come **Uni/PdR 125:2022** e i Women's Empowerment Principles offrono un set di Kpi verificabili che consentono di misurare i progressi e fungono da 'segnale di mercato'. Chi ottiene la certificazione comunica che i processi di governance sono stati rivisti alla luce di standard condivisi, riducendo l'asimmetria informativa fra impresa, mercato dei capitali e stakeholder», conferma Perfetti. Non solo: le aziende certificate attraggono investitori Esg e migliorano la propria reputazione.

Ma il vero salto arriva quando la parità diventa questione di cultura, non solo di regolamento.

«Se la metà delle donne in Italia non lavora, è l'intero Paese a perdere. Serve un cambio di rotta già a scuola: tecnologie e intelligenza artificiale stanno ridisegnando le competenze e i mestieri del futuro», rimarca **Darya Majidi**, presidente di UN Women Italy. «Se ben guidate e orientate, le ragazze hanno tutto il potenziale per guidare da protagoniste il cambiamento e conquistare la propria autonomia economica. È il momento di coltivare una mentalità digitale nelle giovani donne. Le imprese, dal canto loro, devono attivare politiche inclusive per valorizzare il merito e le competenze distintive delle donne e i Weps vanno esattamente in questa direzione».

Nel frattempo, la partita si gioca anche sul terreno delle policy pubbliche: dalla riforma dei congedi parentali (nove mesi, di cui tre al 100% e sei al 30% dello stipendio, con appena dieci giorni obbligatori per i padri), ai programmi di finanziamento come il Gender Finance Lab di InvestEU, che mette sul piatto 700 miliardi di euro per colmare il divario finanziario di genere. E se vi sembra poco, pensate che la presenza femminile nei ruoli manageriali in Italia è cresciuta solo del 3,4% negli ultimi dieci anni. Altro che rivoluzione.

E Deloitte? Non sta a guardare. Il Public Policy & Stakeholder Relations Centre, lanciato

nell'ottobre 2024, è la prova che le grandi aziende possono - e devono - essere motore di cambiamento. Il Centro produce Thought Leadership e Position Papers sui temi di grande interesse pubblico. Ambisce inoltre ad informare le discussioni nei contesti multilaterali più rinomati, rafforzando il posizionamento di Deloitte a livello nazionale e internazionale. Ma chi l'ha detto che la parità è una battaglia persa? «Sostenere l'imprenditoria femminile è essenziale per promuovere l'innovazione inclusiva e sbloccare il potenziale economico non ancora sfruttato. Oggi, solo il 13.7% delle startup innovative in Italia è guidato da donne, il che riflette le persistenti barriere strutturali - dall'accesso limitato ai capitali e alle reti, ai pregiudizi culturali profondamente radicati e al deficit di fiducia. Per colmare queste lacune sono necessarie politiche mirate, una maggiore collaborazione tra pubblico e privato e un cambiamento culturale che consenta alle donne di partecipare pienamente all'imprenditoria e di espandere le loro società. Attraverso la nostra partnership con UN Women Italia, continuiamo a impegnarci per creare ecosistemi favorevoli in cui il talento, la leadership e l'innovazione delle donne possano prosperare, a beneficio sia delle imprese che della società», dice Perfetti. E qui, davvero, chapeau.

Bruxelles entra a gamba tesa nel mondo del lavoro

Dalla trasparenza salariale alla rendicontazione della sostenibilità, passando per il digitale: ecco le direttive europee che pesano sulle imprese

di avv. Davide Boffi

Partner, Europe Head of Employment and Labour Dentons



Dove sta andando il diritto del lavoro? Quali sono le nuove frontiere che il mondo del lavoro sta per raggiungere? Quali sono i gap ancora da colmare tra il mondo del lavoro reale e le norme che lo tutelano? Si sente molto parlare di Intelligenza Artificiale, lavoro da remoto, work-life balance, ma quanto questi aspetti, ormai essenziali della vita lavorativa di milioni di persone, ricevono una giusta e adeguata regolamentazione?

Il mondo del lavoro è oggi al centro di una serie di sfide epocali, paragonabili a quelle che hanno caratterizzato la rivoluzione industriale e i metodi di organizzazione del lavoro tra l'Ottocento e il Novecento. Con la differenza (non irrilevante) che, mentre allora le leggi dovevano adeguarsi all'efficienza del lavoro e al profitto, oggi l'aspetto etico della tutela dell'essere umano che lavora assume un ruolo predominante a livello internazionale.

L'Europa è, da sempre, il terreno di avan-

guardia per la legislazione giuslavoristica e anche nell'ultimo biennio l'Unione Europea ha posto le basi per il futuro del mondo del lavoro. E, come spesso accade, le imprese devono adeguarsi e se possibile anticipare il cambiamento, al fine di avere un vantaggio competitivo rispetto alle aziende che non hanno recepito le modifiche che incidono sulla loro organizzazione interna.

Vediamo dunque nel dettaglio in quali ambiti si sta muovendo il diritto comunitario.

LA DIRETTIVA 2023/970 SULLA PARITÀ DI RETRIBUZIONE TRA UOMINI E DONNE

La Direttiva qui in esame, anche per l'eco mediatica che sinora sta generando, è la Direttiva (UE) 2023/970 che impone alle aziende di adottare misure concrete al fine di garantire la parità di retribuzione tra uomini e donne in azienda, stabilendo requisiti rigidi per la trasparenza retributiva e la protezione contro le discriminazioni salariali.

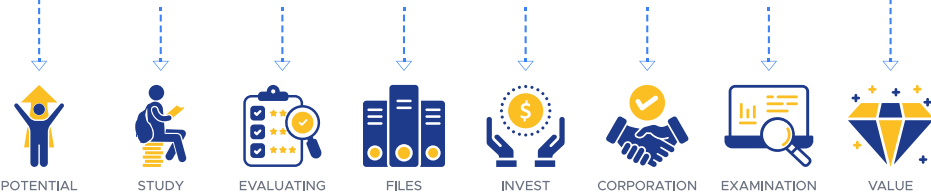
In particolare, la Direttiva mira a rafforzare l'applicazione del principio della parità retributiva tra i sessi promuovendo principi trasparenti e meccanismi di applicazione predeterminati. La Direttiva è stata pubblicata il 17 maggio 2023, ma gli Stati membri avranno tempo sino al 7 giugno 2026 per recepirli nella propria legislazione nazionale.

La principale novità riguarda l'obbligo per i candidati di ricevere, già prima dell'inizio del rapporto di lavoro, chiare e dettagliate informazioni sulla retribuzione iniziale associata alla posizione offerta. Tali informazioni dovranno essere neutre rispetto al genere, in modo da prevenire ogni tipo di discriminazione tra uomini e donne. Inoltre, i datori di lavoro non potranno chiedere ai candidati nessuna informazione in merito alle retribuzioni percepite in precedenti esperienze lavorative, al fine di

evitare che le esperienze retributive pregresse possano influenzare l'offerta salariale.

I datori di lavoro saranno altresì tenuti a garantire la trasparenza sui criteri utilizzati per la determinazione del salario e la definizione dei percorsi di progressione salariale. Ciascun lavoratore dovrà infatti essere in grado di comprendere in modo agevole come viene stabilito il suo stipendio e quale progressione economica può aspettarsi negli anni a venire. Le nuove regole si applicano a tutte le imprese, ma gli obblighi di rendicontazione variano a seconda della dimensione aziendale: le aziende con oltre 250 dipendenti dovranno adeguarsi alle nuove norme entro il 7 giugno 2027, mentre quelle con oltre 100 dipendenti hanno una scadenza fissata al 7 giugno 2031.

Sebbene i tempi di implementazione siano piuttosto lunghi, molte aziende, soprattutto internazionali, hanno già iniziato a studiare policies interne dirette a precorrere i tempi e farsi trovare preparate quando i singoli Stati membri inizieranno a legiferare e adottare le norme locali di recepimento della Direttiva. Ciò con lo scopo ben preciso di cercare di uniformare il più possibile le procedure aziendali a livello europeo e ridurre al minimo squilibri nel trattamento tra i singoli Stati.



LA DIRETTIVA 2024/1760 SUL DOVERE DI DILIGENZA E SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE

Nel solco tracciato dalla Direttiva sulla parità di genere, si pone la successiva Direttiva (UE) 2024/1760 relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità, che modifica la precedente Direttiva (UE) 2019/1937 e il Regolamento (UE) 2023/2859.

Questa nuova Direttiva si pone come la evoluzione naturale della Direttiva sulla parità di trattamento e ne amplia gli orizzonti ben oltre i confini aziendali.

Infatti questa Direttiva, nota anche con l'acronimo "Csddd" (ossia "Corporate Sustainability Due Diligence Directive"), stabilisce obblighi per le grandi imprese (sia quelle stabilite nell'Unione Europea, sia quelle extra-UE ma che operano in Europa) con riguardo agli impatti negativi delle loro attività sui diritti umani e sulla tutela dell'ambiente, attraverso l'attuazione e la promozione di pratiche commerciali responsabili e sostenibili e lo sviluppo di piani di transizione per la mitigazione del cambiamento climatico, in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

In particolare, queste imprese devono identificare, valutare, prevenire, mitigare e porre rimedio agli impatti negativi effettivi o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente, sia nelle proprie operazioni che in quelle delle loro catene del valore.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante, in quanto l'attenzione della grande impresa non dovrà rivolgersi solo alla propria organizzazione interna, ma anche alla cosiddetta "catena di valore" rappresentata dall'insieme di appaltatori, subappaltatori, fornitori, consulenti, etc. che svolgono un ruolo importante (e talvolta cruciale) nelle prime fasi del ciclo produttivo delle imprese. In tal modo, dunque, si determina per la prima volta una estensione della responsabilità dell'impresa anche a soggetti terzi, ma che in verità terzi non sono, perché appartengono alla catena produttiva dell'azienda consentendo a quest'ultima di generare profitto.

La Direttiva, dunque, impone ai grandi gruppi societari di integrare nelle loro politiche commerciali, e in quelle delle aziende che con loro collaborano, i principi di sostenibilità, etica e trasparenza. Questa Direttiva rappresenta un passo decisivo

verso la promozione di pratiche commerciali responsabili e il suo obiettivo principale è quello di imporre un allineamento tra le strategie aziendali e la transizione verso un'economia più sostenibile e attenta ai diritti umani dei lavoratori.

Anche in questo caso, viene richiesto agli Stati membri di implementare un regime sanzionatorio che preveda, oltre ad adeguati sistemi di monitoraggio e di controllo delle imprese, anche sanzioni amministrative e civili per le imprese che non rispettano gli obblighi della Csddd.

La Direttiva è entrata in vigore il 25 luglio 2024 e gli Stati membri avranno tempo sino al 26 luglio 2026 per il recepimento nel proprio ordinamento nazionale. È prevista una applicazione graduale, con tempistiche diverse a seconda delle dimensioni e del tipo di impresa (ossia, le società con più di 5.000 dipendenti e un fatturato netto superiore a 1,5 miliardi di euro a livello mondiale saranno soggette alla nuova normativa a partire dal 26 luglio 2027, mentre per le imprese con più di 3.000 dipendenti e un fatturato superiore a 900 milioni di euro gli obblighi scatteranno dal 26 luglio 2028).

Le imprese non dovranno solo adottare procedure rispettose della differenza sessuale, ma anche darne conferma all'esterno, ad esempio attraverso la redazione e pubblicazione periodica del cosiddetto "bilancio di parità".

Nello specifico, la Direttiva prevede che, qualora il bilancio di parità aziendale faccia registrare una differenza superiore al 5% tra i salari riconosciuti agli uomini e alle donne, l'azienda, se portata davanti a un Tribunale in un contenzioso, dovrà dimostrare la circostanza che tale differenza si fonda su ragioni oggettive e non sia, invece, il risultato di una discriminazione (anche solo colposa e dovuta a negligenza) di genere. Altrettanto dirompente è la Direttiva laddove stabilisce che i datori di lavoro devono rendere facilmente accessibili ai propri lavoratori i criteri utilizzati per determinare (i) la retribuzione, (ii) i livelli retributivi e (iii) la progressione economica dei lavoratori. Tale norma si pone in controtendenza rispetto alla legislazione, altrettanto copiosa, in materia di privacy e protezione dei dati personali, perché di fatto legittima ciascun lavoratore a conoscere il livello retributivo dei colleghi (principio del tutto nuovo nel nostro ordinamento). Tuttavia, a livello comunitario si è evidentemente deciso di sacrificare la riservatezza dei dati personali

sull'altare di bene più nobile e collettivo, ossia la totale trasparenza salariale al fine di evitare meccanismi elusivi che possano avvantaggiare un lavoratore (o una categoria di lavoratori) rispetto agli altri. Un altro aspetto cruciale riguarda il regime sanzionatorio previsto dalla Direttiva: infatti, il testo comunitario prescrive agli Stati membri di introdurre misure efficaci, che siano proporzionate e realmente dissuasive, e che aumentano in caso di comportamenti illegittimi e reiterati da parte delle aziende. Diventa dunque fondamentale per le imprese italiane adeguarsi tempestivamente alla Direttiva al fine di evitare conseguenze economicamente rilevanti, nonché evidenti danni reputazionali che ben potrebbero inficiare l'immagine della società.

LA DIRETTIVA 2024/2831 SUL MIGLIORAMENTO DELLE CONDIZIONI DI LAVORO MEDIANTE PIATTAFORME DIGITALI

Infine, appare degna di nota la Direttiva (UE) 2024/2831 che mira a migliorare le condizioni di lavoro di coloro che operano nel contesto delle piattaforme digitali, anche in questo caso promuovendo trasparenza, equità e responsabilità nell'uso degli algoritmi e nei loro riflessi sulla gestione dei rapporti di lavoro.

La Direttiva regola i diritti per i lavoratori su piattaforma, affrontando questioni come la gestione degli algoritmi, la determinazione della situazione lavorativa e la tutela della privacy dei lavoratori.

Nello specifico, viene previsto un obbligo di tracciabilità e di trasparenza in merito agli algoritmi utilizzati per la gestione del lavoro e per la valutazione della performance salariale dei dipendenti, attraverso un imprescindibile controllo e monitoraggio umano e la possibilità del singolo lavoratore di contestare le decisioni automatizzate.

Inoltre, la Direttiva introduce specifiche garanzie aggiuntive ai fini della protezione dei dati personali nell'ambito del lavoro mediante piat-

taforma e stabilisce una gamma di diritti minimi per tutti i lavoratori su piattaforma, come ad esempio il diritto all'informazione, alla formazione professionale e alla rappresentanza sindacale. Gli Stati membri dovranno dunque adottare misure per garantire l'effettiva applicazione della Direttiva, che determineranno l'obbligo per le imprese destinatarie delle nuo-

ve norme di predisporre procedure interne al fine di migliorare la condizione lavorativa dei lavoratori e garantirne la trasparenza e il rispetto dei diritti minimi.

La Direttiva è entrata in vigore il 1° dicembre 2024 e gli Stati membri hanno tempo fino al 2 dicembre 2026 per recepirla nei rispettivi ordinamenti nazionali.



UNA SINTESI STRATEGICA

Dove va, dunque, il diritto del lavoro? Alla luce di quanto sin qui detto, possiamo trovare la risposta: certamente, in Europa va verso una maggiore attenzione alle condizioni di lavoro di chiunque sia coinvolto nel ciclo produttivo; non più e non solo, dunque, i lavoratori di un'impresa, ma anche tutti coloro che contribuiscono alla realizzazione dei profitti di tale impresa.

L'obiettivo è chiaro: creare un ambiente di lavoro non solo formalmente, ma anche sostanzialmente più giusto, in grado di recepire le istanze di discriminazione (di genere, di classe sociale, di appartenenza a una grande impresa o a un piccolo fornitore) e trovarne una mitigazione definitiva e certa.

In questo senso, il compito delle imprese è arduo: perché adeguarsi a tali nuove normative non sarà né semplice né indolore, ed è proprio per questo che – nonostante gli ampi margini temporali concessi dall'Unione Europea per l'attuazione interna delle Direttive e la successiva implementazione da parte delle aziende – il tessuto imprenditoriale deve muoversi già ora per adeguare il più possibile il proprio ciclo produttivo e organizzativo alle nuove frontiere del diritto del lavoro.

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.



Con le soluzioni energetiche
di **Plenitude** e i servizi per la mobilità
di **Enilive**, nella famiglia **Eni** trovi tutta
l'energia di cui hai bisogno.

Scopri i vantaggi di far parte della famiglia Eni su eni.com

QUEL PUNTO DI EQUILIBRIO TRA ETICA E COMPETITIVITÀ

Valori condivisi e attenzione alle persone come chiave dello sviluppo d'impresa: la visione del presidente del Fasi, Daniele Damele, in due suoi saggi dedicati ai temi della responsabilità manageriale, della qualità della vita e del welfare

di Sergio Luciano

«NON ESISTE ETICA SENZA ECONOMIA E NON PUÒ ESISTERE ECONOMIA SENZA ETICA. I DUE VALORI DEVONO NECESSARIAMENTE E OBBLIGATORIAMENTE ANDARE INSIEME».

È perentorio **Daniele Damele**, manager di lungo corso, presidente del **Fasi** - il fondo di assistenza integrativa dei dirigenti industriali - e prolifico pubblicista e saggista. Che ha da anni dedica un'apprezzata rubrica sul mensile della Camera di commercio Pordenone-Udine, Up!Economia, al tema della coabitazione di etica ed economia nello stesso "portafoglio" di valori che un uomo d'impresa deve portare con sé. Questa rubrica è appena sfociata in una raccolta ragionata nel saggio "Etica ed economia". In contemporanea Damele ha anche dato alle stampe un secondo volume, intitolato "Fair Play". Due saggi su due temi complementari. Due saggi che attestano la riconosciuta convinta vocazione "formativa" dell'autore.

Presidente Damele, partiamo dall'etica dell'economia: come mai questo focus?

Non è una scelta di oggi, lavoro sul tema da parecchi anni. Io dico che, come una coppia che si tiene per mano riesce meglio a percorrere il suo cammino in maniera adeguata e idonea, talvolta trainando l'una talvolta l'altro, così l'economia ha bisogno di spinte e slanci di natura etica, e l'etica deve tener conto delle ragioni dell'economia, mantenendo sempre l'equilibrio tra i due aspetti. E allora il cammino sarà sempre illuminato e prezioso e sempre di gran utilità.

Ma non c'è conflitto tra l'etica d'impresa e la ricerca permanente di competitività?

Dipende dagli obiettivi. Il profitto non è parolaccia, anzi; ma dipende dai valori che ognuno si pone. Se il valore, l'obiettivo che ci ispira, è

quello di fare profitti a tutti i costi e non tenere in minima considerazione quelli che sono altri aspetti importanti oltre il profitto; se in nome del profitto l'imprenditore sceglie, ad esempio, di andare su mercati e Paesi in cui il costo della manodopera è ridicolo, guadagnerà certamente un po' di più che osservando le regole, ma non terrà in considerazione il rispetto per il valore del lavoratore, e ciò gli si ritorcerà contro. Se invece l'obiettivo è condividere scelte e valori con la manodopera, corrispondendo sti-

L'IMPRENDITORE SENZA LAVORATORI NON ESISTE E VICEVERSA: BISOGNA CONVOLGERLI NELLE SCELTE CHE LE AZIENDE DEVONO FARE

pendi adeguati, facendo crescere l'economia di tutto il sistema, anche a costo - magari - di rinunciare a un pezzetto di utile, continuando ad esempio a produrre in Italia nel rispetto dei contratti di lavoro italiani, ecco: questo significa garantire profitto e sostenibilità. Lo Stato, si sa, in fatto di welfare deve fare di più e meglio, ma ognuno di noi deve e può applicare i suoi valori etici, nella parte che gli spetta...

E il fair play? Sembra un sottinsieme dell'etica...

Anche quello del fair play è un valore. Significa giocare con lealtà, rispettando le regole. Bisogna avere delle regole e rispettarle. Certo, di volta in volta è lecito chiedersi se quelle regole sono giuste o meno. Per esempio, il rispetto dell'altro vuol dire riconoscerne la libertà come limite per la propria.

Un esempio?

Io non do giudizi su chi vive scelte e situazioni diverse e complesse, a tutti i livelli, compreso quello sessuale. Ciò che dico è però che non si

può imporre una determinata cultura, lecita per chi la vive, come cultura dominante che affianca alla pari quella ispirata dal rispetto per la natura. Scelte diverse a livello privato vanno rispettate sotto tutti i punti di vista. Ciò su cui ci si deve interrogare, e porre limiti, è quando questo rispetto tracima in forme di imposizione pubblica... Per esempio, secondo me, se la natura ha permesso che la procreazione avviene tra uomo e donna, è posto un limite naturale; andare verso altri modelli e imporli significa violarlo.

Come inserisce queste visioni nelle nuove forme di coinvolgimento dei lavoratori all'interno dell'impresa previste dalla legge appena approvata?

Sono forme importanti, direi fondamentali. Dobbiamo partire dal concetto che l'imprenditore senza lavoratori non esiste e viceversa. Quindi è evidente che bisogna avere un pieno coinvolgimento dei lavoratori anche nelle scelte che le aziende devono fare. Ho in mente persone che hanno acquisito esperienze straordinarie e non possono essere non considerate, e invece... La meritocrazia, purtroppo, nel mondo non è ancora abbastanza tenuta in considerazione, è un invitato di pietra. Ci sono tanti lavoratori che hanno grandi meriti che restano senza un adeguato riconoscimento. Ci riempiamo la bocca di enunciati sterili, ripetiamo che dobbiamo andare a favorire giovani e donne, garantire i disabili, rispettare la meritocrazia, ma poi quasi nessuno va oltre e si chiede quanta strada ha effettivamente compiuto in questa direzione. È stato assunto, è stato promosso un disabile, è stata promossa una donna? E lo si è fatto solo per rispettare formalmente le quote di genere o anche perché quelle persone erano adatte e meritevoli in assoluto? Questa

correttezza sostanziale è qualcosa che dopo 40 anni di lavoro non ho mai visto applicare ed è un fallimento del sistema. Su questo fallimento bisognerebbe seriamente interrogarsi per riuscire a sanarlo, ma mi chiedo se ci sia la volontà di farlo. Per ora non l'ho ancora trovata. Ognuno, facendo il suo pezzetto di percorso vivrebbe una svolta epocale e bella, una svolta che porterebbe a un profitto generalizzato e a un operoso benessere collettivo.

Nel suo ruolo di presidente del Fasi come declina questi principi?

È semplice, perché sono gli stessi principi fissati dallo Statuto del Fasi, e applicati allo scopo statutario, che è garantire rimborsi sanitari ai propri assistiti. Abbiamo oltre 100 mila iscritti e oltre 300 mila assistiti, inclusi i familiari, ossia coniugi e figli fino a 26 anni. La nostra mission è garantire che il Fasi possa erogare assistenza sanitaria integrativa oggi, domani e dopodomani. L'abbiamo fatto negli ultimi anni con oltre 400 milioni di rimborsi all'anno, intendiamo continuare, operando una revisione continua del tariffario, del nomenclatore migliorando tutte le voci che possono essere migliorate, continuamente, per venire incontro alle esigenze dei nostri assistiti, e puntando fortemente alla prevenzione, perché più garantiamo la prevenzione, più garantiamo l'invecchiamento in salute. L'età media si sta allungando, ma spesso si invecchia in malattia: bisogna invertire questo trend e cercare di invecchiare in salute, la prevenzione è il metodo per riuscirci, e noi la promuoviamo e sosteniamo in tutti i modi, anche rivolgendoci al privato e rimborsandone i costi, purché sia una prevenzione di qualità.

Nel senso?

Nel senso che se uno screening viene attuato, come capita a volte, con macchinari obsoleti, che non siano di ultima o almeno penultima generazione, è uno screening che non serve a nulla, perché riesce, sì, a individuare l'insorgenza ad esempio di un tumore, ma non in uno stadio molto precoce da essere stroncato. Ecco, vorrei che questa esigenza di adeguatez-



DANIELE DAMELE, PRESIDENTE DEL FASI (A DESTRA) CON PIERANGELO ALBINI (CONFINDUSTRIA, CNEL)

“

**IL FAIR PLAY
È UN VALORE.
SIGNIFICA GIOCARE
CON LEALTÀ,
RISPETTANDO
LE REGOLE**

za degli apparecchi e delle metodiche fosse al centro dell'attenzione della pubblica amministrazione sanitaria.

Etica nella pubblica amministrazione, etica dell'attività finanziaria: sono due dei temi che lei tratta.

Sì, sono convinto che per permettere alle imprese e ai lavoratori di essere etici e perseguire profitto e benessere, la finanza - intesa come mercato finanziario, del credito e dei finanzia-

menti - e la Pubblica Amministrazione debbano essere al servizio delle imprese e non viceversa. Eppure, dopo un'esperienza ultra trentennale nella Pubblica Amministrazione, ho pubblicamente ammesso, in interviste e convegni, che sento di aver fallito una parte della mia attività. Quale? Quella in cui ho cercato senza riuscirci di convincere tutti i miei colleghi e collaboratori di un concetto per me fondamentale: i pubblici funzionari e la finanza e il credito devono sentirsi ed essere come dei "camerieri del mercato e dell'impresa". Io ho fatto il cameriere da ragazzo, e so che cosa vuol dire, è un lavoro importante e nobile, il cameriere ti serve e ti permette di deliziarti a tavola. Allo stesso modo i dipendenti pubblici e la finanza debbono essere i camerieri del mondo privato. Primo, perché il privato, pagando le tasse, paga gli stipendi dei dipendenti dello Stato; secondo, perché se il privato funziona, e bene, anche lo Stato funziona bene. Se questa mentalità si affermasse, si diffondesse, vivremmo una svolta epocale. Se dobbiamo pagare delle fatture per dei servizi resi dai privati e lo facciamo prima anziché dopo, mettiamo in circolo danaro e agevoliamo un elemento propizio a una produzione competitiva, reale e corretta. Ecco: speriamo in questa svolta, non demoralizziamoci.

Quando il software è reinventato dai cervelli

Bios Management, protagonista accanto ai big della consulenza, integra le competenze manageriali di ex-dirigenti e gli skill digitali di giovani talenti.

Il Ceo Fabio Ghi: «Non vendiamo software, ma soluzioni su misura»

di Riccardo Venturi

UNIRE LE SOLIDE COMPETENZE MANAGERIALI DI EX DIRIGENTI CON QUELLE DIGITALI DI GIOVANI INGEGNERI, REALIZZANDO PROGETTI SU MISURA PER GRANDI AZIENDE E ANCHE PER PMI.

È la ricetta vincente di **Bios Management**, che partita da Alba si è affermata prima in Italia e poi all'estero come concorrente dei big four – tra i suoi clienti ci sono brand globali quali Versace, Ferrero, Coca Cola, Patek Philippe. «Non vendiamo software ma cervelli, perché diamo soluzioni partendo dalla comprensione degli obiettivi» dice in questa intervista a Economy il Founder & Executive Chairman di Bios Management **Fabio Ghi**.

Quando nasce Bios Management?

Vent'anni fa, su mia iniziativa. Sono partito come auditor nel mondo finance, per dieci anni ho lavorato in società di consulenza. Mi ero reso conto che le aziende che avevano dei modelli di processi data-driven erano performanti, sotto controllo, virtuose. All'epoca si parlava di business intelligence, cioè utilizzo intelligente dei dati ai fini di business. A fine 2004 sono riuscito a convincere altre due figure professionali, tra cui mio fratello Paolo: così, con tre soci, è nata Bios, che è l'acronimo di Business Intelligence Outsourcing Management. L'idea era di introdurre al nostro interno competenze manageriali; lavorare non solo sul mondo digitale, ma anche sugli aspetti organizzativi. È questo il vantaggio competitivo che siamo riusciti a consolidare nel tempo.

In che modo?

Bios è riuscita a mantenere all'interno di un unico soggetto due anime che spesso fanno fatica a coesistere. L'azienda infatti è un po' divisa in due: da un lato l'area digitale, con ingegneri informatici, matematici, gestionali, la cui età media è attorno ai 30 anni; dall'altro gli ex manager che hanno lavorato per 20-25 anni in azienda, ex dirigenti che hanno deciso di mettere a servizio di una società di consulenza la loro esperienza. È difficile fare coesistere queste due anime, perché a livello culturale,

generazionale, di approccio alla risoluzione delle problematiche sono molto diverse. Partiamo da Alba, da un territorio che ci ha creato una bella base per lavorare. Penso che sia una fortuna, perché la provincia di Cuneo, così come il Piemonte in generale, è piena di aziende solide che fin da subito hanno investito su di noi. Questo ha creato uno zoccolo duro di progettualità, servizi e progetti che ci ha consentito di crescere negli anni successivi.

Con quali step?

Per i primi anni ci siamo dedicati alla crescita del mercato Italia, dove oggi abbiamo circa 200 consulenti focalizzati sui servizi, sui sistemi informativi direzionali. Abbiamo aperto dopo quella centrale di Alba le sedi di Torino, Milano e Roma; più di recente una bella struttura a Vicenza e una a Treviso. Abbiamo la capacità di lavorare su tutti i mercati, dalle banche medio grandi al mondo food and beverage, fino al manufacturing. Dopo dieci anni abbiamo iniziato un percorso internazionale, che dopo le difficoltà iniziali ha subito un'ac-



FABIO GHI, CEO DI BIOS MANAGEMENT



celerazione durante il Covid. Oggi all'estero l'area principale coperta è l'Europa, le sedi più importanti sono Madrid e Londra, mentre quelle aperte più di recente come Parigi sono partite molto bene. Il mercato internazionale si è focalizzato sull'area digitale, anche grazie alla presenza di numerosi esperti italiani: in generale abbiamo una capacità di relazione e di gestione delle complessità dei progetti che ci è stata riscontrata in tutte le progettualità. Abbiamo anche figure professionali inglesi e di altri Paesi, ma c'è sempre una buona dose di italianità nel nostro team, che è un vantaggio competitivo nella progettualità consulenziale. Oggi la sfida è il mercato statunitense, il mercato più complesso; mentre a Singapore abbiamo recentemente acquisito una società. Nel frattempo l'azienda è cresciuta anche a livello di soci, siamo partiti da tre, oggi siamo otto soci. Abbiamo un piano industriale che prevede di continuare a crescere in modo sostenibile, mantenendo i nostri valori.

Come si differenzia Bios rispetto alle grandi società di consulenza?

Con la capacità di realizzare un abito sartoriale all'interno dei servizi digitali. Spesso i direttori generali ci definiscono un atelier della consulenza digitale: questo è un elemento che ci differenzia e fa sì che anche grandi brand prestigiosi ci scelgano, da Zentiva a Megalife. Non costiamo di meno, abbiamo la capacità di realizzare progetti

di qualità allo stesso modo di un sarto che fa un abito su misura, con un livello di seniority all'interno del team molto alto.

E con le Pmi italiane come operate?

Le Pmi necessitano di un partner che si ponga nell'ambito dei rapporti dell'azienda con il professionista, il commercialista, la software house. Spesso manca la figura adatta per migliorare certi processi organizzativi; noi siamo il consulente direzionale 2.0 che ha una dotazione digitale un po' più strutturata. Nel nostro cassetto degli attrezzi, infatti, oltre alle competenze professionali c'è anche la parte digitale, e questo alle aziende che vogliono innovare interessa. Qualora l'azienda avesse già il suo consulente direzionale, che una volta era un po' l'ex manager o l'ex dirigente, non andiamo in competizione o in sovrapposizione con lui, perché attiviamo gli elementi che mancano all'interno del percorso avviato.

Che ruolo riveste l'intelligenza artificiale?

L'AI è un nuovo strumento nella cassetta degli attrezzi, ma non è autonoma nel gestire e indicare soluzioni. Spesso quando fornisce delle informazioni queste devono essere filtrate, gestite, adattate alle sensibilità del management. Prima della parte digitale, prima della tecnologia, servono cervelli e processi: la centralità per me è sempre la loro. Quando mi si chiede che

cosa offre Bios, rispondo che non offriamo software, bensì menti brillanti. È molto diverso, perché chi offre software offre un prodotto che è stato predisposto, elaborato per risolvere un determinato problema, una certa esigenza. Noi invece diamo soluzioni partendo dalla comprensione degli obiettivi, quindi prima ci vogliono i talenti, poi per fare funzionare qualsiasi software ci vogliono i processi, quindi se non hai processi organizzativi puoi avere tutta l'intelligenza digitale che vuoi, ma non porta a casa nulla. Secondo una recente statistica, quando si utilizzano componenti di intelligenza artificiale solo il 12 per cento di quello che viene restituito viene utilizzato. Questo perché mancano spesso i primi due componenti, i cervelli in grado di gestire le informazioni e poi i processi per poi farla funzionare. Poi, certo, la parte digitale tecnologica è imprescindibile, però sono i primi due elementi che devono essere alla base di tutto.

Come vi siete organizzati in questo senso?

Bios ha fatto un percorso molto focalizzato sui talenti. L'apertura delle sedi è orientata a attrarli, quindi avere le sedi internazionali non è solo stata una strategia di crescita in termini di clienti, ma per essere attrattivi verso i migliori laureati del Politecnico di Torino, di quello di Milano, della LUISS, della Cattolica. Vengono da noi perché ci vedono, ed è successo così per tanti, come una possibilità di fare un'esperienza anche all'estero. Quindi abbiamo portato a casa persone brave, la sfida la stiamo vincendo andando contro la logica dell'intelligenza artificiale che dice: andremo a sostituire i professionisti, gli avvocati. Noi stiamo investendo sui talenti, che sono coloro che fanno la differenza. Vendiamo cervelli che in base alla loro esperienza, capacità e competenza trasferiscono valore all'interno di una progettualità che è il nostro concept di lavoro: questo è l'apporto di Bios.



D20 Leader: la formazione per i manager del futuro

Oltre 500 neo laureati candidati da tutta Italia al progetto di Fondirigenti: i giovani scelgono di mettersi in gioco, investendo sul proprio futuro in un contesto che unisce formazione, impresa, istituzioni e innovazione

di Lara Bernardi

Formare i manager di domani, digitali, sostenibili e smart, pronti a interpretare e ad affrontare i cambiamenti del mondo economico e sociale. È questa l'ambizione di **D20 Leader**, il percorso formativo d'eccellenza promosso da **Fondirigenti**, il Fondo di Confindustria e Federmanager leader in Italia per il finanziamento della formazione del management. Un progetto giunto alla sua sesta edizione, che si rinnova ogni anno nei contenuti e nelle modalità, riflettendo l'evoluzione delle competenze imposta dal cambiamento degli scenari globali e dallo sviluppo delle nuove tecnologie.

«Con D20 Leader investiamo nelle nuove generazioni, convinti che il talento dei giovani sia una delle leve principali per costruire un nuovo modello di leadership - afferma **Massimo Sabatini**, direttore di Fondirigenti - Il nostro scopo è prepararli ad affrontare con consapevolezza le sfide di un contesto in continua trasformazione, mettendo a frutto l'enorme patrimonio di competenze che il Fondo acquisisce quotidianamente a contatto con i fabbisogni formativi delle imprese e dei dirigenti, alle prese con sfide cruciali come quelle imposte da geopolitica, transizione sostenibile, industria 5.0, intelligenza artificiale, solo per citarne alcune».

L'iniziativa vede la collaborazione con aziende tra le più innovative a livello nazionale e internazionale, istituzioni

pubbliche e private di rilievo nazionale ed europeo, con il supporto di coach, docenti e professionisti con esperienza concreta sul campo.

UN'ESPERIENZA FORMATIVA UNICA NEL SUO GENERE

Il percorso, con un valore stimabile di 15.000 euro, è interamente finanziato da

Marco Bodini,
presidente
di Fondirigenti



Fondirigenti, ed è riservato a venti giovani ad alto potenziale. Il progetto prevede oltre 300 ore di formazione da settembre a novembre 2025, e prosegue da gennaio 2026 con un'esperienza professionale in azienda. La proposta formativa è multidisciplinare e costruita su quattro pilastri: Competenze tecniche e di scenario; Competenze manageriali e soft Skills; esperienze dirette in azienda e presso istituzioni italiane ed europee; docenza d'eccellenza, professori delle principali università nazionali, esperti e manager di importanti realtà imprenditoriali.

LE OPPORTUNITÀ E LE FASI

I partecipanti vivranno un'esperienza itinerante in alcune città italiane ed europee:

- Cuoa Vicenza – Prima fase d'aula intensiva e laboratori
- Università della Calabria Rende (CS) – Approfondimenti su innovazione e impresa
- Luiss Roma – Focus su governance, istituzioni e rappresentanza
- Bruxelles – Study Tour nelle istituzioni europee. Un viaggio immersivo per conoscere da vicino come si costruiscono le politiche che guidano l'Europa.

La prima fase del progetto D20 Leader rappresenta un vero e proprio laboratorio di crescita, che alterna momenti di apprendimento tecnico a percorsi di sviluppo, con l'obiettivo di accompagnare i giovani verso una visione solida e consapevole della leadership. Il percorso comprende attività che facilitano la coesione del gruppo, come il team building, per creare un clima collaborativo e aperto al confronto.

I partecipanti vengono immersi in un contesto di apprendimento dinamico che affronta alcuni dei temi più rilevanti per comprendere il presente e prepararsi al futuro: si parte dai megatrend globali, dalle dinamiche geopolitiche e demografiche, fino alla sostenibilità e alla transizione digitale.

LE COMPETENZE TRASVERSALI

A partire da queste fondamenta, il percorso si concentra sulle competenze tecniche più



D20 LEADER • LE FASI

attuali e strategiche, con sessioni dedicate a Impresa 4.0, Big Data, Algoretica e Intelligenza Artificiale, integrando la teoria con laboratori pratici come Design Thinking e Lean Management.

Parallelamente, viene approfondita l'organizzazione del lavoro e la gestione dei processi con moduli su Project Management e Change Management. Tutto il percorso è arricchito da incontri con realtà imprenditoriali italiane e internazionali, per vedere da vicino come le grandi trasformazioni si applicano, in concreto, nella realtà aziendale.

LE SOFT SKILLS

In un mondo del lavoro che cambia rapidamente, saper comunicare, collaborare, risolvere problemi e adattarsi fa la differenza. Per questo motivo, accanto alle competenze tecniche, D20 Leader assegna grande attenzione allo sviluppo delle soft skill e all'empowerment

personale, attraverso moduli di public speaking, negoziazione, people management e laboratori sulla comunicazione istituzionale e digitale. Affiancati da career coach dedicati, i partecipanti hanno la possibilità di riflettere sul proprio potenziale, definire obiettivi di sviluppo e ricevere strumenti pratici per affrontare con lucidità e coraggio le scelte future.

STUDY TOUR IN ITALIA E EUROPA

Il programma si arricchisce di esperienze sul territorio e oltre i confini nazionali. Visite aziendali in realtà di eccellenza e uno Study Tour a Bruxelles permettono ai partecipanti di entrare nel cuore delle imprese e delle istituzioni europee. I partecipanti visiteranno il Parlamento Europeo, con il supporto e l'esperienza della delegazione di Confindustria, e avranno un'occasione preziosa per apprendere i meccanismi decisionali dell'Unione e comprendere come le imprese italiane interagiscono con le istituzioni.

Gli study tour sono uno strumento fondamentale all'interno del percorso. Attraverso incontri con Confindustria, Federmanager, Fondirigenti e altri protagonisti del sistema nazionale, visite al Senato e confronti con policy maker, imprenditori e accademici, i giovani partecipanti avranno l'opportunità di comprendere il valore della rappresentanza degli interessi e di acquisire le competenze e la consapevolezza per diventare leader preparati e orientati al futuro.

L'ESPERIENZA IN AZIENDA

D20 Leader si conclude con la restituzione dell'esperienza formativa e un momento celebrativo condiviso. Ma non finisce qui: a partire da Gennaio 2026, i giovani selezionati avranno l'opportunità di un primo contatto lavorativo con la realtà aziendale, per

vivere una vera esperienza professionale in linea con il loro profilo e percorso di crescita.

Non si tratta solo di uno stage: è un primo vero passo nel mondo del lavoro, costruito su misura, all'interno di realtà selezionate e ad alto potenziale.

UN PERCORSO D'ECCELLENZA PER I LEADER DEL FUTURO

«Il nostro obiettivo è creare un ponte tra sistema educativo, formazione manageriale e impresa, offrendo ai giovani non solo competenze e capacità di visione ma anche la rete relazionale necessaria per connettersi al mondo delle imprese - sottolinea **Marco Bodini**, presidente di Fondirigenti - D20 Leader non è un semplice programma di formazione: è un investimento sul futuro. Una visione concreta che valorizza il merito, coltiva la leadership e crea ponti tra giovani talenti, imprese e istituzioni. Perché il futuro richiede coraggio, ma anche strumenti di conoscenza sempre attuali».

Continuate a seguire il sito e i canali social di D20 Leader per vivere da vicino ogni tappa di questa esperienza.

**L'OBIETTIVO È CREARE UN PONTE
TRA SISTEMA EDUCATIVO, FORMAZIONE
MANAGERIALE E IMPRESA
OFFRENDO UNA RETE RELAZIONALE**

Blocco 1 (Venezia - CUOA)



Formazione residenziale: lezioni su leadership, team working, lean management, intelligenza artificiale, geopolitica e megatrend con lezioni di docenti e testimonianze di manager ed esperti



Blocco 2 (Online - sincrono)



Formazione a distanza: focus su comunicazione istituzionale, brand reputation e change management. Coinvolgimento di esperti e accademici



Blocco 3 (Rende - Università della Calabria)



Lezioni in presenza su impresa 4.0, big data, people management e design thinking. Lezioni su attitudine alla crescita. Visite aziendali e laboratori con docenti ed esperti del settore



Blocco 4 (Online - sincrono)



Formazione a distanza: focus su comunicazione istituzionale, brand reputation e change management. Coinvolgimento di esperti e accademici

Blocco 5 (Roma - Luiss e Istituzioni)



Formazione in presenza su Governance, lobby & advocacy. Visita al Senato della Repubblica e alla sede di Confindustria. Study Tour presso il Parlamento europeo

MANAGER E PARITÀ, UNA CONQUISTA CONCRETA

Il sistema Federmanager conferma e migliora la certificazione gender equality, rafforzando strumenti di welfare, cultura aziendale e percorsi di leadership: un impegno concreto che aumenta attrattività e competitività

di Riccardo Venturi

Un impegno non episodico ma di lungo periodo: è quello del sistema Federmanager per il gender equality. Cinque società del sistema Federmanager (la capofila Federmanager, Manager Solutions, Federmanager Academy, Praesidium Spa e Assidai) hanno infatti ottenuto la conferma della certificazione per la parità di genere. È stato inoltre registrato un miglioramento della valutazione conseguita, a testimonianza dell'alto impatto delle azioni condotte per ridurre il gender gap all'interno del sistema federale. La Federazione, prima organizzazione di rappresentanza ad aver ottenuto la certificazione, continua insomma a lavorare per promuovere una cultura inclusiva e attenta alle esigenze di tutte le persone coinvolte. «La certificazione ci permette di comunicare all'esterno, alle istituzioni ma anche a tutti gli stakeholder, che noi come Federmanager realizziamo ciò che predichiamo, cioè che la parità di genere è un elemento molto importante della vita organizzativa contemporanea» dice a Economy **Valter Quercioli**, presidente di **Federmanager**. «Tutte le persone devono sentirsi assolutamente a loro agio nell'ambiente di lavoro e devono anche sentirsi comprese nella gestione dei propri carichi extralavorativi». Il percorso verso la certificazione è articolato in diversi step: le organizzazioni devono misurarsi con indicatori precisi e programmare interventi che producano risultati concreti. Ma alla base di un più ampio processo di evoluzione deve esservi un rinnovamento radicale della cultura aziendale, orientato a garantire pari opportunità tra donne e uomini.

«Questo percorso ci ha permesso di comprendere una serie di esigenze e quindi anche di mettere a disposizione del personale numerosi strumenti, dalla flessibilità sul lavoro fino alla possibilità di attivare tramite welfare aziendale servizi a supporto del carico familiare, sia per il personale femminile che per il personale maschile»

**PER ARRIVARE ALLE PARI OPPORTUNITÀ
OCCORRE FAVORIRE UN DIALOGO
INTERGENERAZIONALE CHE CONSENTA
DI SUPERARE PRATICHE INIQUE**

aggiunge Quercioli. «Ci crediamo talmente tanto che abbiamo inserito il tema nel rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, in cui insieme a Confindustria e a Confapi auspichiamo che nelle aziende vengano intrapresi programmi di questo genere, possibilmente anche con la certificazione».

Per arrivare alle pari opportunità occorre favorire, nel complesso scenario occupazionale, un dialogo intergenerazionale che consenta di superare decisioni e pratiche inique. Per questo Federmanager

promuove un ampio panorama di percorsi formativi e informativi finalizzati a creare le condizioni che consentano ai talenti di potenziare le proprie competenze e di emergere, abbattendo barriere legate a stereotipi e pregiudizi.

«Quando abbiamo deciso di intraprendere questo percorso, proprio perché come governance ci siamo resi conto che potevamo fare qualcosa di più per far stare meglio il nostro personale, lo abbiamo fatto in maniera molto convinta» afferma Quercioli. «Devo dire che non è stata una passeggiata, bensì un percorso molto faticoso e intenso anche come assorbimento di energie. Dopo la prima valutazione abbiamo concordato

Valter Quercioli,
presidente
di Federmanager



una serie di azioni per procedere lungo il percorso intrapreso, e alla seconda visita ispettiva è stato effettivamente registrato un miglioramento. Però non siamo ancora dove vogliamo essere, quindi continueremo a perseguire il piano che ci siamo dati».

L'opera di sensibilizzazione e spinta al cambiamento non sarebbe possibile senza il grande lavoro portato avanti da Federmanager Minerva, il Gruppo federale che rappresenta e valorizza le donne manager in un dialogo costruttivo con istituzioni e imprese. Attraverso una rete nazionale e territoriale, Federmanager Minerva promuove costantemente iniziative di contrasto al gender gap e di supporto all'affermazione della leadership femminile.

«La nostra missione è quella di favorire l'accesso delle donne al mondo del lavoro e alla carriera manageriale, sulla base del merito e assicurando la parità salariale» dice a Economy **Maria De Renzis**, Coordinatrice nazionale del **Gruppo Minerva**, «di smontare gli stereotipi di genere, migliorare l'empowerment femminile per rinforzare, dare consapevolezza del proprio valore alle donne, e favorirne l'accesso alla formazione, valorizzandone il lavoro. Per noi è molto importante anche la valorizzazione del lavoro di cura, il wellbeing, la conciliazione vita-lavoro». Il Gruppo Minerva si confronta su questi temi con istituzioni e territori, e si è fatto un'idea precisa della valenza della certificazione della parità di genere. «Secondo noi non è solo una cosa importante, ma è anche un'opportunità» afferma De Renzis. «Perché attraverso la certificazione, per tutte le aziende, e questo vale anche per Federmanager, c'è un miglioramento della reputazione e immagine, perché certificarsi significa dimostrare un impegno concreto. E quindi essere più attrattivi rispetto alle persone, anche rispetto ai giovani, che sono molto attenti a questi temi. Ma anche dal punto di vista della competitività, perché le



Maria De Renzis, Coordinatrice nazionale del Gruppo Minerva

aziende che hanno un'attenzione per equità e inclusione sono anche più competitive sul mercato del lavoro. Questo vale per le aziende, ma anche per Federmanager: secondo noi donne manager, è fondamentale che abbia fatto questo significativo passo culturale». È sempre bene dare un'occhiata ai numeri per ricordare l'importanza, e anche l'urgenza, della questione. «Non dimentichiamo che in Italia lavora ancora soltanto una donna

su due, il divario tra il tasso di occupazione femminile e quello maschile è del 20%, e se le donne hanno dei figli la situazione peggiora» incalza la Coordinatrice nazionale del Gruppo Minerva, «lo stipendio delle donne è inferiore di circa il 17% rispetto a quello degli uomini, e tutto questo si ribalta anche sulle pensioni delle donne: sono dati ufficiali del 2024 che vengono dall'European Institute for Gender Equality e anche dall'Asvis: si spera che nel 2025 qualcosa sia migliorato».

IL TASSO DI OCCUPAZIONE FEMMINILE È ANCORA BEN AL DI SOTTO DELLA MEDIA EUROPEA IN TUTTE LE FASCE DI ETÀ

Quello dell'affermazione della leadership al femminile è un tema nevralgico per la crescita sostenibile del Paese. Se, ad esempio, nei Cda delle società quotate la presenza femminile ha superato il 40%, nell'universo delle non quotate, in particolare le Pmi, le donne incontrano ancora numerosi ostacoli. Questo deficit rappresenta uno svantaggio competitivo per le aziende, che devono invece valorizzare il talento femminile per affrontare con successo le sfide in atto, legate alla doppia transizione – digitale e ambientale – e ai mutevoli mercati internazionali.

«C'è un fenomeno culturale da contrastare: il punto vero è che il tasso di occupazione femminile è ancora ben al di sotto della media europea e del tasso di occupazione maschile, e questo in tutte le fasce di età» nota il presidente di Federmanager. «Intanto ci devono essere più donne che si vogliono mettere in gioco negli ambienti di lavoro, poi ci vogliono anche persone che hanno maturato dell'esperienza e delle competenze specifiche. Nelle società quotate in Borsa ha molto aiutato la legge Golfo-Mosca che

ha introdotto quote di genere nei Consigli di amministrazione. Nelle Pmi però non è così, perché tipicamente

hanno un carattere più familiare, sono molto meno organizzate, c'è meno la cultura di avere un board, un consiglio di amministrazione aperto anche a persone esterne alla famiglia. Come Federmanager, soprattutto nel contratto con Confapi che rappresenta le piccole e medie imprese, abbiamo fatto presente che le aziende devono impegnarsi di più su questo fronte, però siamo anche coscienti che ci vorrà un po' più di tempo rispetto alle imprese più grandi e alle quotate».

Welfare a misura di manager (e relativa famiglia)

Praesidium, società del sistema Federmanager, si conferma interlocutore di riferimento con programmi modellati sui reali bisogni della classe manageriale e guidati da trasparenza, ascolto e qualità certificata

di Victor De Crunari

Tutelare il proprio percorso professionale, salvaguardare la salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la sfera privata. È quel che permettono di fare i piani formulati da **Praesidium**, la società del sistema **Federmanager** che progetta e gestisce programmi di welfare aziendale e individuale dedicati a dirigenti, quadri, professional, pensionati e alle loro famiglie. Pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza, sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, e si adattano facilmente ai diversi ambiti di interesse.

Con 20 anni di storia, 80 milioni di premi intermediati, Praesidium è oggi stabilmente tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per la classe manageriale. L'appartenenza al sistema Federmanager la connota come interlocutore privilegiato delle imprese industriali nell'ambito dell'assistenza. Praesidium pone al centro della sua azione manager e i suoi cari: comprendere le loro necessità, in un mondo in continua evoluzione, ha portato all'apertura di un canale di ascolto diretto con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono. Grazie ad un'attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium può ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni *taylor made* che garantiscono benessere e serenità.

Etica, trasparenza, onestà intellettuale e rispetto: questi i valori che guidano Praesidium nell'offerta dei piani di welfare. Valori che nel corso degli anni hanno premiato le diverse attività, con un trend in costante crescita che

ha portato la società a ottenere il miglior margine del mercato di riferimento in un contesto *captive*. Welfare significa benessere, vuol dire far stare bene le persone e ad oggi costituisce un insieme di politiche sociali volte a garantire a tutte le persone assistenza e benessere. Praesidium può vantarsi di aver contribuito e di contribuire, con la propria rete di welfare manager geolocalizzata su tutto il territorio, a diffondere tra i colleghi, e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale di origine contrattuale e non nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. L'aspetto centrale della diversità che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del

contesto *captive* in cui si muove: è l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita.

Per offrire un'ulteriore garanzia sul valore dei servizi proposti, Praesidium si è dotata di un Sistema di gestione Qualità certificata in base alle norme UNI EN ISO 9001:2015, rilasciata da Rina, per la "progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativi". Le ragioni che hanno spinto Praesidium a dotarsi di un sistema di gestione per la qualità nascono dalla volontà di perseguire alcuni importanti obiettivi: migliorare nel tempo la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze dei clienti; identificare i processi di natura gestionale in grado di mantenere elevata l'attenzione alla soddisfazione del cliente; stabilire una serie di procedure a supporto della direzione aziendale per il costante accrescimento della professionalità di tutto il personale, mediante azioni di responsabilizzazione e sensibilizzazione al sistema di gestione della qualità.



IA e previdenza: innovare con prudenza

Negli ultimi anni l'Italia sta vivendo un vero e proprio “demographic shift”: meno nascite, più generazioni in pensione

Nel 2024 i neonati sono stati circa 370.000 (in diminuzione di circa il 2,6% rispetto al 2023), mentre le pensioni nuove liquidate sono state 1.434.086; la spesa pensionistica ha inciso sul Pil per il 15,4% nel 2024, e secondo le proiezioni della Ragioneria Generale dello Stato salirà fino al 17% intorno al 2040.

In questo contesto, la previdenza complementare non è un lusso, ma una necessità.

Eppure, solo un italiano su quattro tra i 30 e i 59 anni ne è parte; tra questi, quasi il 28% è “silente”, vale a dire iscritto, ma non versa contributi.

Invece fare il salto conviene: i fondi pensione italiani tengono testa alla rivalutazione del Tfr. Nel decennio le linee più azionarie han-

no reso in media il 4,5% annuo, contro il 2,4% del Tfr. Sul fronte macro, la Ragioneria generale dello Stato stima che, grazie alla previdenza complementare, il tasso di sostituzione — cioè quanto percepirà un pensionato rispetto all'ultimo stipendio — potrebbe crescere del 7,7% entro il 2030 e del 9,3% entro il 2040 per i lavoratori dipendenti; addirittura, del 10,2% per gli autonomi.

Abbiamo già familiarità con l'intelligenza artificiale nella vita di tutti i giorni: basta pensare ai motori di ricerca. In Italia, il mercato IA ha raggiunto 1,2 miliardi di euro nel 2024, quasi il +58% rispetto all'anno precedente.

E proprio i fondi pensione iniziano a esplorarne le potenzialità: secondo un'indagine Mefop di inizio 2025, su 84 enti del welfare intervistati (di cui 46 fondi pensione), il 50% non ha ancora adottato l'IA, ma tra gli altri il 76% punta a migliorare l'interfaccia e i servizi agli iscritti, il 38% l'analisi dati, il 36% la gestione documentale e il 19% la gestione finanziaria.

In pratica, le applicazioni più concrete riguardano: interfacce più user-friendly, assistenti virtuali e chatbot; strumenti predittivi per capire quando gli iscritti rischiano di interrompere i versamenti, ricorrendo a modelli di machine learning; algoritmi per simulazioni personalizzate, prevedere scenari di rendimento e pianificare strategie d'investimento efficienti.

Infine, anche la sostenibilità: i fondi pensione potranno scegliere di investire in modo responsabile, prediligendo aziende e strumenti finanziari che rispettano criteri di sostenibilità ambientale e



GIUSEPPE STRANIERO

sociale. Questo approccio non solo risponde a una crescente sensibilità verso il rispetto dell'ambiente e della società, ma garantisce anche la solidità e la capacità del fondo di erogare le pensioni ai propri iscritti nel lungo periodo, evitando rischi eccessivi.

L'integrazione tra sostenibilità e intelligenza artificiale è particolarmente interessante perché l'IA può monitorare in tempo reale l'impatto ambientale, sociale e di governance degli investimenti. In questo modo, i fondi pensione possono identificare tempestivamente sia le opportunità legate a investimenti sostenibili sia i rischi legati a pratiche non responsabili. L'intelligenza artificiale riesce anche a valutare dati non tradizionali, come

l'impatto climatico delle aziende in cui si investe, supportando così una selezione più consapevole e responsabile degli investimenti. Inoltre, grazie a questa tecnologia, i fondi possono comunicare in modo più trasparente agli iscritti quale sia l'impatto sociale e ambientale dei loro risparmi, rispondendo così alla crescente domanda di trasparenza e responsabilità da parte delle nuove generazioni.

Tutto bene? Non proprio: il 50% degli enti è ancora fermo, frena la paura di errori algoritmici, questioni etiche e mancanza di competenze interne. I rischi includono bias nei modelli finanziari, scarsa trasparenza nelle decisioni e potenziali violazioni della privacy.

In conclusione, l'IA potrà trasformare la previdenza complementare rendendola più inclusiva, efficiente, sostenibile e trasparente: una simulazione intelligente, una consulenza personalizzata, una gestione proattiva del rischio. Ma servono regole chiare e competenze dedicate, per garantire agli iscritti massima sicurezza.

Nell'orizzonte della previdenza, l'intelligenza artificiale si presenta come una promessa concreta per rendere la gestione dei fondi più efficiente, personalizzata e trasparente. Ma l'ingresso va pianificato: a piccoli passi, con human in the loop, protocolli chiari, e regole mirate che proteggano i risparmiatori. Solo così l'innovazione tecnologica potrà accompagnare — e non sostituire — valori fondamentali come fiducia, equità e responsabilità.

In tal modo, la previdenza potrà cogliere il potenziale dell'IA senza correre rischi, ma con risultati tangibili.

SOSTENIBILITÀ

Il nostro impegno quotidiano per un futuro sostenibile, si basa da sempre sui tre pilastri che fondano il nostro gruppo:

siamo sensibili, resilienti e innovatori.

FUTURO PRESENTE

Gruppo CAP, la utility green che
costruisce oggi il mondo di domani.



Scopri tutto ciò che
facciamo su **gruppocap.it**



CBAM! ANDIAMO A SBATTERE CONTRO LE EMISSIONI

Dal 2026 il Carbon Border Adjustment Mechanism promette di difendere l'ambizione green dell'UE, ma tra obblighi, certificati e nuove soglie di esenzione rischia di trasformarsi in una barriera commerciale

IL SISTEMA DI SCAMBIO DI EMISSIONI

Settori interessati dalla CBAM:

Cemento, prodotti siderurgici, fertilizzanti, alluminio, elettricità

PRODUZIONE UE

La produzione nell'UE è soggetta all'EU-ETS* (supponendo un prezzo dei permessi ETS pari a 90 euro per tonnellata di CO₂)

90€

PRODUZIONE EXTRA UE

La produzione extra-UE è soggetta a un ETS meno oneroso (certificato **CBAM**)

10€

80€

*Il Sistema di scambio delle emissioni dell'UE (EU ETS) è un meccanismo di mercato

Si chiama **Carbon Border Adjustment Mechanism** (nome in codice "Reg. UE 2023/956") e il suo acronimo, Cbam, onomatopeicamente già dice tutto:

lo strumento dell'Unione Europea per tutelare l'ambizione climatica comunitaria e promuovere una transizione industriale più sostenibile rischia di essere una barriera commerciale, contro la quale imprese potrebbero andare a sbattere. Perché la fase transitoria del meccanismo che

introduce una tassa sul carbonio applicata all'importazione di determinati beni ad alta intensità emissiva provenienti da Paesi extra UE sta per terminare, per entrare definitivamente in vigore a partire dal 1° gennaio 2026, im-

nendo agli importatori l'obbligo di acquistare certificati proporzionati alle emissioni incorporate nei beni provenienti da Paesi terzi.

«Ad oggi le imprese italiane importatrici di prodotti 'ad alta intensità di carbonio' (come il cemento, i prodotti siderurgici, i fertilizzanti e l'alluminio) sono tenute a trasmettere trimestralmente al Ministero dell'Ambiente e della

Sicurezza Energetica rapporti dettagliati sui prodotti importati», spiega a Economy

Guglielmo Fabbri-

catore, partner dello studio legale **Dwf Italia** e Head of Energy. «In seguito, dal 1° gennaio 2026, le imprese dovranno dichiarare annualmente la quantità di merci soggette a Cbam importate nell'anno precedente e i dati delle

**LA FASE TRANSITORIA INTRODUCE
UNA TASSA SUL CARBONIO
APPLICATA ALL'IMPORTAZIONE
DI DETERMINATI BENI**

di Marina Marinetti



Da sinistra: Guglielmo Fabbricatore, Stefano Comisi e Luminita Naca

emissioni di anidride carbonica 'incorporate'. Esse saranno quindi tenute ad acquistare un numero di certificati Cbam corrispondenti alla quantità di emissioni dichiarate». Se le intenzioni sono ottime - evitare il carbon leakage, ossia lo spostamento della produzione industriale verso Paesi con regolamentazioni ambientali meno stringenti e garantire che il prezzo del carbonio pagato sui beni importati sia equivalente a quello dei prodotti fabbricati nell'UE - non è detto che il sistema favorisca davvero una concorrenza più equa tra produttori europei ed extraeuropei e incentiva processi produttivi più puliti a livello globale. «Auspicabilmente il Carbon Border Adjustment Mechanism migliorerà il funzionamento del sistema di controllo sulle emissioni, riducendo

il rischio di 'concorrenza sleale' tra le produzioni europee e quelle di importazione al fine di mantenere la competitività delle industrie europee, e incentiverà l'adozione di tecnologie più sostenibili anche al di fuori dell'Unione Europea», conferma Fabbricatore. Ma c'è un "ma": «Le industrie, in particolare quelle dei cosiddetti settori 'hard-to-abate', dovranno sostenere costi elevati al fine di adeguare i processi produttivi a standard ambientali più rigorosi. Il Cbam, inoltre, richiederà lo sviluppo di cooperazioni bilaterali, multilaterali e internazionali con i paesi terzi e, stante la complessità del meccanismo, l'implementazione potrebbe presentare delle criticità. Come noto, nel contesto del Clean Industrial Deal, si attende l'intervento della Commissione Europea

per semplificarne la disciplina al fine di garantire un'attuazione coerente e uniforme e coniugare decarbonizzazione e competitività». In effetti, il 18 giugno 2025, Parlamento europeo e Consiglio hanno raggiunto un accordo provvisorio che prevede l'introduzione di una nuova soglia di esenzione dagli obblighi del meccanismo pari a 50 tonnellate di merce importata in un anno. Il nuovo regolamento, inoltre, dovrebbe rinviare l'obbligo di acquisto dei certificati Cbamal 2027.

«Da ottobre 2023 gli operatori unionali che importano cemento, ferro, acciaio, alluminio, fertilizzanti, idrogeno ed energia elettrica sono tenuti a presentare una dichiarazione trimestrale periodica, relativa alle emissioni di gas a effetto serra impiegate nel processo produttivo di realizzazione di tali categorie merceologiche», spiega **Stefano Comisi**, partner dello studio legale **Armella & Associati**. «Gli adempimenti richiesti dal regolamento Cbam rappresentano una grande sfida per le imprese, che molto spesso riscontrano pro-

QUEGLI EFFETTI COLLATERALI POSITIVI

Il Cbam può essere visto come uno strumento per correggere le distorsioni del mercato globale: «Il meccanismo europeo del Cbam è certamente uno strumento utile, se non necessario, per riequilibrare alcuni effetti distorsivi dell'attuale paradigma di sviluppo industriale nel mercato globalizzato di merci e servizi», sostiene **Moreno Scarchini**, Ceo di **EnergRed**. «Questo paradigma di sviluppo si regge sul principio di esternalizzazione, tra l'altro, di negatività e costi ambientali: il Cbam vuole 'aggiustare' proprio tale distorsione ristabilendo un principio di equità e di trasparenza a livello globale. Il nostro Paese è, ad esempio, un importatore netto di emissioni di CO2, per circa il 15%-20% del totale imputabile

al nostro sistema economico, per un contro-costi di circa 7 miliardi di euro ogni anno. Allocare correttamente tale costo aiuta a raggiungere tre obiettivi. Il primo è economico, per poter ricavare risorse da destinare allo sviluppo sostenibile del continente. Il secondo è politico, per proteggere e sostenere quelle componenti dell'economia che scelgono di redistribuire il valore lungo filiere continentali e con attenzione al rapporto presente e futuro con il territorio. Il terzo è strategico, per favorire un percorso di reindustrializzazione e rientro di capacità tecnologica ad alto tasso di innovazione e durabilità. Sarebbe profondamente sbagliato, per tanto, guardare al meccanismo Cbam solo come a una tassa». Oltre all'aspetto regolatorio, il



Cbam porta con sé l'occasione per migliorare la tracciabilità e la sostenibilità lungo l'intera catena del valore. «Il Cbam segna un punto di svolta nella gestione delle emissioni all'interno delle catene di fornitura globali», conferma **Azzurra Gullotta**, Sales Manager di **Achilles Italia**. «Dal nostro punto di osservazione, le aziende con processi di due diligence già consolidati sono meglio posizionate per adattarsi a questo nuovo obbligo, integrando la misurazione delle emissioni "incorporate" nei loro sistemi esistenti. Al contrario, le altre

dovranno agire rapidamente per sviluppare da zero meccanismi che permettano di raccogliere, verificare e riportare dati ambientali affidabili lungo l'intera catena del valore. Questo regolamento non rappresenta solo un passo avanti verso la decarbonizzazione, ma contribuisce concretamente ad aumentare la tracciabilità, la trasparenza e il controllo su tutta la filiera. È un'opportunità per accelerare la trasformazione Esg in molti settori industriali, rafforzando quelle pratiche più responsabili e sostenibili in cui crediamo da

blemi nella raccolta dei dati da dichiarare. Le nuove semplificazioni, la cui approvazione definitiva è prevista per il prossimo settembre, secondo la Commissione UE, dovrebbero ridurre gli oneri amministrativi connessi al meccanismo del 25% per tutte le imprese UE e fino al 35% per le Pmi. L'introduzione di una nuova soglia di esenzione dovrebbe, inoltre, escludere dagli obblighi dichiarativi oltre il 90% degli importatori, garantendo al contempo una copertura quasi totale delle emissioni di gas a effetto serra, stimata al 99%».

Non solo: «sono previste inoltre semplificazioni procedurali e metodologiche per gli importatori di beni sopra soglia, con l'intento di garantire efficienza amministrativa senza indebolire la coerenza climatica del meccanismo», aggiunge **Luminita Naca**, founding partner di **Mint Solutions**. «Secondo la Commissione UE, il Cbam rappresenta anche una nuova risorsa di bilancio per l'Unione e un incentivo alla decarbonizzazione globale. Guardando al quadro globale, il Cbam può anche

Da sinistra: Moreno Scarchini, Azzurra Gullotta e Mauro Lajo

sempre». E dal punto di vista ambientale, il Cbam viene letto anche come risposta a un'urgenza scientifica da **Mauro Lajo**, amministratore delegato e socio fondatore di Forever Bambù: «L'Europa è un hot-spot climatico, si sta scaldando prima e più intensamente di qualunque altra area del pianeta. Di fronte a questa urgenza, non possiamo più permetterci che prodotti ad alta intensità di carbonio entrino nel nostro mercato senza alcun criterio ambientale. Il Carbon Border Adjustment Mechanism non è una tassa, ma uno strumento di equità climatica. Invita tutti i Paesi e tutte le aziende extra-europee a ridurre le proprie emissioni se vogliono accedere all'economia europea. È un incentivo alla decarbonizzazione globale e una protezione per le imprese virtuose del nostro continente».

L'ENNESIMA PICCONATA ALL'INDUSTRIA EUROPEA



Andrea Marega



Giuliano Maddalena

Tra ambizione climatica e praticabilità, l'equilibrio è tutt'altro che semplice. E il Cbam resta un meccanismo impegnativo, soprattutto per le Pmi: Se da un lato il Cbam mira a incentivare standard ambientali più elevati a livello internazionale, tra le criticità spicca la complessità amministrativa e burocratica, specialmente per le aziende meno strutturate o le Pmi, che si trovano a dover raccogliere e dichiarare una mole significativa di dati sulle emissioni incorporate nei prodotti importati», evidenzia **Andrea Marega**, partner dello studio Ughi e Nunziante. Che aggiunge:

«Un'altra criticità potrebbe riguardare la potenziale esclusione dei prodotti finiti o semilavorati dalla tassazione, che potrebbe incentivare l'importazione di questi beni da paesi con standard meno stringenti, vanificando parzialmente gli obiettivi del Cbam e penalizzando l'industria manifatturiera europea. Sarà opportuno, dunque, che il meccanismo possa via via affinarsi, con l'ampliamento dell'ambito di applicazione ad altri settori. L'obiettivo a lungo termine è di includere tutti i prodotti già assoggettati al sistema di scambio di quote di emissione (Ets), garantendo un'implementazione equa ed efficace che supporti la transizione verde senza penalizzare eccessivamente le catene di approvvigionamento globali». Di più: è vero che, se inserito in un quadro più ampio di trasformazione geoeconomica, il Cbam può rappresentare una riforma chiave che «mira ad innalzare a tutto campo gli standard sociali ed ambientali dell'industria, introducendo regole e provvedimenti che impattano su numerose

filiere», come sottolinea **Giuliano Maddalena**, direttore di Safe, hub italiano delle economie circolari, ma è anche vero che non tutte le riforme riescono col buco. «L'economia circolare permette di sfruttare il pieno potenziale delle risorse riducendo la dipendenza dalle materie prime extraeuropee e contribuendo a invertire la tendenza alla deindustrializzazione. Nel 2024 il fatturato dell'industria italiana è sceso del 3,4%. Le transizioni però non sono facili e nella grande mole delle nuove regole qualsiasi carenza tecnica o errore di valutazione rischia di generare effetti disastrosi. È il caso dell'automotive, dove la corsa all'elettrificazione sta favorendo i produttori cinesi a scapito di quelli europei. Oppure del Cbam, che avendo limitato l'importazione di certe materie prime senza applicare analoghe misure sui rispettivi prodotti finiti, ha generato maggiori costi di produzione alla nostra industria riducendo la sua competitività rispetto alle offerte extraeuropee».

essere interpretato come uno strumento di stimolo per disincentivare l'importazione di beni prodotti in contesti normativi meno rigorosi in termini ambientali. Questo potrebbe fungere da leva positiva per spingere i produttori europei a continuare ad investire nella riduzione delle emissioni lungo la propria filiera produttiva. Tuttavia, è lecito chiedersi se e come l'Europa accompagnerà quelle economie - come Turchia, India, o Paesi africani a

forte intensità carbonica (es. Mozambico, Zimbabwe) - che saranno tra le più impattate dal Cbam. Senza adeguato supporto tecnologico e finanziario, per alcuni partner commerciali il rischio è di percepire questa misura più come un ostacolo che come un'opportunità. Difficile immaginare che il Cbam voglia diventare un dazio mascherato da transizione climatica: l'Europa, nel suo ruolo di attore multilaterale, sarà chiamata a dimostrarlo nei fatti».



Per l'impresa resiliente la sostenibilità è digitale

La trasformazione dell'impresa passa da piattaforme digitali, integrazione tra competenze e una strategia risk-based: dati affidabili e collaborazione tra figure chiave sono gli ingredienti per costruire competitività e fiducia

di Riccardo Venturi

In un contesto in cui le imprese sono chiamate a ripensare il proprio ruolo nell'economia globale, la sostenibilità è un elemento strutturale della strategia aziendale. Richiede un approccio sistemico, fondato su dati solidi, analisi dei rischi e relazioni autentiche con stakeholder sempre più attenti alle tematiche economiche e sociali.

Al centro, una visione condivisa del valore d'impresa orientata alla sostenibilità. Su questo terreno si confrontano due professionisti: chi sviluppa soluzioni digitali per la sostenibilità e chi le integra nei processi aziendali. Un dialogo tra competenze diverse che mostra come dati, governance e tecnologia possano trasformare la sostenibilità in un motore di innovazione e competitività.

PERCHÉ DIGITALIZZARE ORA?

Secondo **Valentina Paduano**, Group Chief Risk, Compliance & Sustainability Officer, Cae, Dedalus, nonché socia Anra, in un contesto normativo in rapido cambiamento, digitalizzare è una necessità strategica. Le

imprese che si attrezzano per tempo saranno più pronte a rispondere alle richieste Esg, più effi-

cienti nella gestione dei dati e più credibili nel comunicare il proprio impegno.

La trasformazione digitale è però prima di tutto un cambiamento culturale che abilita competenze specialistiche verso una sostenibilità misurabile, integrata e credibile. Le soluzioni digitali permettono di gestire dati Esg in modo efficiente, ridurre le ridondanze informative e connettere il reporting fi-

LE SOLUZIONI DIGITALI PERMETTONO DI GESTIRE DATI ESG IN MODO EFFICIENTE, RIDUCENDO LE RIDONDANZE INFORMATIVE

nanziario e non finanziario. L'intelligenza artificiale e le piattaforme interoperabili facilitano un approccio sistemico, capace di armonizzare informazioni e competenze.

Ma la tecnologia da sola non basta. Serve una leadership consapevole, capace di guidare il cambiamento e scegliere piattaforme digitali coerenti con il contesto e la maturità dell'organizzazione, per trasformare la digitalizzazione in un vero vantaggio competitivo.

COME SCEGLIERE LA PIATTAFORMA GIUSTA?

Silvia Cerlesi, Ceo e R&D Director, Keisdata, nonché socia Anra, sottolinea l'importanza di puntare su soluzioni capaci di interpretare e guidare i processi aziendali. È fondamentale che la piattaforma sia progettata sulla base di un'analisi dei processi da digitalizzare, scalabile, interoperabile e aggiornata rispetto alle normative come la CsrD e gli standard Esrs. Krc-Solution, ad esempio, offre moduli specifici per compliance, reporting Esg e risk management, integrando routine di intelligenza artificiale.

La piattaforma consente di rilevare au-



VALENTINA PADUANO



SILVIA CERLESI

tomaticamente eventuali gap, facilitare la transizione tra standard (Gri-Esrs) e supportare decisioni strategiche grazie a contenuti formativi e scenari predittivi. L'interfaccia intuitiva, i workflow multilivello e la personalizzazione dei data point rendono la piattaforma adatta a contesti organizzativi diversi, dalle grandi imprese alle Pmi.

UNA STRATEGIA SOSTENIBILE È RISK-BASED?

Sì, dice Valentina Paduano, una strategia sostenibile è per sua natura risk-based. La sostenibilità è entrata a pieno titolo nella stanza dei bottoni nelle decisioni aziendali strategiche.

L'approccio risk-based si traduce in una stretta integrazione tra analisi dei rischi, opportunità e pianificazione strategica. Al centro c'è l'analisi di doppia materialità, che valuta sia l'impatto dell'azienda su ambiente e società, sia quello dei fattori Esg sull'impresa.

Questa visione consente una lettura più completa dei rischi e opportunità, trasformando la sostenibilità in un driver di valore strategico, collegando obiettivi Esg, metriche e azioni concrete. Standard come

la Iso 53001 poi aiutano ad allineare gli Sdg alle strategie aziendali, rafforzando la coerenza tra sostenibilità e governance.

QUALE RUOLO PER LA GOVERNANCE DEL DATO?

Nel nuovo scenario normativo, dice Silvia Cerlesi, la qualità e la tracciabilità dei dati sono fondamentali. Le imprese devono rafforzare i processi di raccolta, controllo e validazione dei dati Esg, garantendo informazioni affidabili, verificabili e coerenti con gli standard europei. È fondamentale dunque integrare le metriche Esg nei processi decisionali. Le norme Iso offrono un riferimento solido per strutturare indicatori qualitativi e quantitativi in modo verificabile. Una base dati ben organizzata consente di generare report efficaci, utili sia per la compliance normativa sia per l'analisi interna.

Attraverso la piattaforma Krc è possibile collegare direttamente obiettivi Esg e metriche, monitorandoli in tempo reale. Que-

COME SOTTOLINEATO DALLA BCE, SEMPLIFICARE È IMPORTANTE, MA SENZA PERDERE QUALITÀ E GRANULARITÀ DEI DATI

sto approccio trasforma la governance del dato in un processo dinamico, capace di alimentare scenari predittivi, supportare la gestione dei rischi e contribuire alla creazione di valore sostenibile.

CSO E CRO: QUALE ALLEANZA?

Valentina Paduano sottolinea che Il ruolo del Chief Sustainability Officer (Cso) si sta evolvendo: da figura operativa a partner strategico del top management. In questo contesto, la collaborazione con il Chief Risk Officer (Cro) diventa cruciale: entrambi condividono un approccio risk-based e una visione trasversale dell'organizzazione.

Il Cso può valorizzare l'esperienza del Risk Management per integrare i criteri Esg nei modelli di Enterprise Risk Management, affrontando la complessità della doppia

materialità. È però essenziale mantenere ruoli distinti: al team Sostenibilità spetta il reporting CsrD, mentre al Cro la mappatura dei rischi per il reporting interno. Le due prospettive devono confluire in una valutazione integrata, utile a guidare le decisioni strategiche.

Il posizionamento organizzativo del Cso deve riflettere questa nuova centralità, per favorire un dialogo alla pari con il Cro e rendere questa alleanza un fattore chiave nella trasformazione della sostenibilità in vantaggio competitivo.

E PER LE PMI?

Anche le imprese non soggette alla CsrD possono trarre vantaggio dalla digitalizzazione, sottolinea Silvia Cerlesi. Il modulo Vsme di Krc supporta micro, piccole e medie imprese in un percorso di rendicontazione proporzionato ma rigoroso, basato sugli standard Esrs che produce in continuo la checklist del Mef aggiornata.

In un contesto in cui la trasparenza Esg è sempre più richiesta da clienti e partner, il Vsme diventa uno strumento strategico per rafforzare la competitività, anche in assenza di obblighi normativi.

Come sottolineato anche dalla Bce, semplificare è importante, ma senza perdere qualità e granularità dei dati, fondamentali per la stabilità e la fiducia nei mercati, anche per le Pmi.

Dal confronto tra tecnologia e operatività aziendale emerge una certezza: la sostenibilità richiede sistemi di controllo solidi e digitalizzati. Agire ora significa non solo anticipare gli obblighi normativi, ma costruire una governance più trasparente e orientata al futuro. La digitalizzazione, infatti, è un acceleratore culturale e strategico. La piattaforma Krc rappresenta un esempio concreto e fattivo di come integrare sostenibilità, rischi e compliance in un'unica visione, abilitando processi coerenti e responsabili. Investire oggi in sostenibilità digitale significa costruire l'impresa resiliente di domani.



La transizione giusta secondo Eni

Con oltre cento iniziative attive in 21 Paesi, il colosso energetico italiano rafforza il suo impegno nel mondo con una serie di progetti industriali, ambientali e sociali per la neutralità carbonica e per creare valore condiviso

di Vincenzo Petraglia

In un mondo in cui le grandi corporation si trovano sempre più spesso a fare i conti con la responsabilità di guidare una trasformazione sostenibile e inclusiva, le tematiche Esg si sono trasformate da ambiti accessori a pilastri fondanti del business. Gli investitori, i consumatori, i governi e la società civile non si accontentano più di performance economiche brillanti se queste non sono accompagnate da un **impegno concreto**

verso la tutela dell'ambiente, la valorizzazione delle persone e lo sviluppo dei territori. In questo scenario, **Eni**

si pone come una delle realtà industriali più attive nel costruire un modello di crescita che integri in maniera organica sviluppo economico, **responsabilità sociale** e transizione energetica. L'impegno dell'azienda verso una "Just Transition" – una transizione giusta che non lasci indietro nessuno – si manifesta in molteplici

iniziative su scala globale, capaci di generare valore condiviso nei Paesi in cui opera.

Oltre 100 progetti di sviluppo locale in 21 Paesi con attività concrete per affrontare temi cruciali come l'accesso all'acqua, all'energia, alla salute e all'educazione. Tra queste, spiccano **tre progetti** emblematici che riflettono l'approccio integrato di Eni alla sostenibilità: uno in ambito sociale, uno in ambito ambientale e uno in ambito economico e industriale.

"PRO-JEUNES" È UN PROGETTO TRIENNALE IN COSTA D'AVORIO CHE OFFRE A GIOVANI VULNERABILI L'OPPORTUNITÀ DI UN FUTURO DIGNITOSO

Il primo, **Pro-Jeunes** in Costa d'Avorio, è un progetto triennale (2023-2025) realizzato da Eni in collaborazione con Iveco Group e l'Ong International Rescue Committee (Irc), che mira a offrire ai giovani ivoriani provenienti da comunità vulnerabili l'opportunità di costruirsi un futuro di-

L'Angola è uno dei Paesi interessati dal Programma "Clean Cooking"

gnitoso e autonomo attraverso **la formazione professionale e l'inserimento lavorativo** nei settori dell'energia e dell'automotive. Coinvolgendo 300 giovani del nord e del sud del Paese (aree caratterizzate da instabilità e flussi migratori), il progetto combina lezioni teoriche e formazione pratica *on-the-job* presso aziende pubbliche e private leader nei rispettivi settori. L'obiettivo è chiaro: **fornire competenze concrete**, allineate alla domanda del mercato del lavoro, che consentano ai partecipanti di emanciparsi e contribuire allo sviluppo locale. Il valore di iniziative come Pro-Jeunes non risiede solo nel numero di beneficiari, ma nel potenziale trasformativo che hanno sull'intero tessuto sociale, creando modelli replicabili in altri contesti fragili.

Il secondo progetto, denominato **Clean Cooking**, affronta invece una delle più gravi emergenze ambientali e sanitarie dell'Africa subsahariana: l'utilizzo diffuso di biomassa legnosa per cucinare, con conseguenze devastanti sia per la salute delle persone – soprattutto donne e bambini – sia per la deforestazione. Avviato da Eni nel 2018, il programma promuove la diffusione di **fornelli migliorati** in grado di ridurre drasticamente il consumo di legna e le emissioni nocive, migliorando la qualità dell'aria domestica e contribuendo alla conservazione delle foreste. Ad oggi, l'iniziativa ha raggiunto circa **1,5 milioni di persone** in paesi come Congo, Mozambico, Angola, Ruanda, Tanzania e Costa d'Avorio. Solo nel 2024 sono stati distribuiti 230mila fornelli efficienti, con un impatto su oltre 1,1 milioni di individui. Ma l'ambizione è ancora più ampia: Eni si è



impegnata a raggiungere 10 milioni di persone entro il 2027 e **20 milioni entro il 2030**. Il programma prevede anche la fabbricazione locale dei fornelli, generando occupazione e favorendo l'imprenditorialità nei territori coinvolti. Un modello di intervento circolare che risponde simultaneamente a esigenze ambientali, sanitarie ed economiche.

Sul fronte industriale, l'impegno di Eni si concretizza nella trasformazione profonda del proprio modello produttivo, come dimostra il piano di **riconversione della raffineria di Livorno in bioraffineria**, approvato nel settembre dello scorso anno e previsto in completamento entro il 2026. Il progetto si inserisce nella strategia di **Enilive**, la società del gruppo Eni dedicata ai prodotti e ai servizi per la mobilità, che nel 2024 ha già raggiunto una capacità di bioraffinazione di 1,65 milioni di tonnellate e mira a superare i **5 milioni entro il 2030**.

La nuova bioraffineria di Livorno, che seguirà i precedenti esempi virtuosi di Venezia (2014) e Gela (2019), avrà una capacità produttiva di 500 mila tonnellate annue di HVO diesel, VVO nafta e bioGPL. Si tratta di una tappa fondamentale nel piano di Eni per potenziare la disponibilità di carburanti sostenibili, tra cui anche il *Sustainable aviation fuel* (Saf), per cui l'obiettivo è superare i 2 milioni di tonnellate/anno entro il 2030. Altri progetti sono in fase di studio, come la possibile riconversione del sito Versalis di Priolo e una quinta bioraffineria in fase preliminare in Italia, a testimonianza della volontà dell'azienda di continuare a investire in innovazione industriale e **transizione green**.

Progetti che delineano un percorso coerente e ben definito di Eni verso un modello integrato alla sostenibilità. È proprio su questa visione che si articola **"Eni for 2024 - A Just Transition"**, il report volontario di sostenibilità pubblicato dall'azienda e giunto alla sua 19esima edizione. Il documento - complementare alla nuova Rendicontazione di Sostenibilità obbligatoria conforme alla direttiva Csr - racconta i risultati ottenuti e le prospettive future dell'azienda, con un linguaggio accessibile e una struttura ricca di approfondimenti e casi studio. Tra i principali traguardi, la **riduzione**



LA BIORAFFINERIA ENI DI GELA, IN SICILIA

ne delle emissioni nette Scope 1 e 2 del 55% per l'Upstream e del 37% per l'intera Eni rispetto al 2018, e il rinnovato impegno a ridurre le emissioni di metano fino a portarle prossime allo zero entro il 2030. Un altro obiettivo ambizioso è quello della **positività idrica entro il 2035** per almeno il 30% dei siti operati in aree soggette a stress idrico: un impegno concreto per la tutela delle risorse naturali.

Ma la sostenibilità, per Eni, è anche e soprattutto questione di equilibrio tra persone, ambiente e impresa. «Per Eni», sottolinea **Francesca Ciardiello**, Head of Sustainability del Gruppo, «*just transition* significa decarbonizzare l'energia di sempre, investendo in efficienza energetica e in soluzioni per la riduzione progressiva delle emissioni di CO₂, la cattura e lo stoccaggio dell'anidride carbonica. Significa **investire nelle energie di domani** con i 4 GW di capacità di energia elettrica da fonti rinnovabili già installate da Plenitude e l'obiettivo di arrivare a 15 GW nel 2030. Significa aumentare la capacità di bioraffinazione,

in modo tale che i nostri clienti possano avere a disposizione dei carburanti maggiormente sostenibili per le loro esigenze di mobilità e significa tutelare la sicurezza delle persone. Tutto ciò significa investire nelle competenze, nell'innovazione, nei territori dove siamo presenti contribuendo allo sviluppo locale, al fine di essere anche un soggetto che generi valore condiviso nel lungo termine».

L'azienda ha fatto della collaborazione con partner istituzionali e Ong internazionali, come ad esempio ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) e IFC (Fondo Italiano per il Clima), un must, per promuovere il rispetto dei **diritti umani** e condizioni di lavoro eque lungo tutta la filiera, in particolare quella dell'*agri-feedstock*.

All'interno del report "Eni for 2024" trovano spazio anche i progressi delle società controllate: da Enilive, che si distingue per il ruolo pionieristico nella produzione di carburanti alternativi e sostenibili, a Plenitude, che, puntando ai 15 GW di capacità installata da fonti rinnovabili entro il 2030, fornirà energia e servizi integrati a oltre 10 milioni di clienti, supportando la mobilità elettrica attraverso una rete di 21 mila punti di ricarica.

Il **modello satellitare** - che prevede la creazione di poli integrati e autosufficienti a livello energetico e industriale - è la base su cui si fonda la strategia di crescita sostenibile di Eni. «Abbiamo

un piano concreto di trasformazione e decarbonizzazione che mira a conciliare la sostenibilità economica, ambientale e sociale, a partire dall'obiettivo di neutralità carbonica al 2050», continua Ciardiello. «Pensiamo che la transizione energetica si possa attuare se genera delle basi per opportunità di **business integrati, innovativi e profittevoli**, come stiamo dimostrando grazie all'esecuzione del nostro modello satellitare». Perché qualsiasi transizione, per essere davvero "giusta", non può prescindere dalla tutela dell'ambiente, dal rispetto delle persone e dalla creazione di valore condiviso e duraturo.

"CLEAN COOKING" AFFRONTA IL TEMA DELLA BIOMASSA LEGNOSA UTILIZZATA PER CUCINARE, AUTENTICA EMERGENZA AMBIENTALE E SANITARIA IN AFRICA



Da scarto a risorsa, il futuro rigenerato dei tessuti

A Sant'Urbano, nel Padovano, un impianto ad alta tecnologia firmato Greenthesis-Gea trasformerà gli scarti tessili in nuova materia prima, per ridurre rifiuti e carbon footprint in un'ottica di economia circolare

di Vincenzo Petraglia

Il settore tessile è oggi uno dei principali responsabili dell'inquinamento globale. La logica del *fast fashion*, che incentiva la produzione massiva e il rapido ricambio dei capi d'abbigliamento, ha generato un flusso crescente di rifiuti: ogni anno milioni di tonnellate di tessuti finiscono in discarica o negli inceneritori, aggravando l'emergenza ambientale e mettendo sotto pressione risorse idriche, suolo e biodiversità. In questo scenario, assume particolare rilievo l'iniziativa del **Gruppo Greenthesis**, che con la controllata Gea sta realizzando un impianto autorizzato dalla provincia di Padova, ai sensi dell'art. 208 Digs. n. 152/2006 e L.R. 3/2000, per il trattamento e il recupero dei rifiuti tessili proprio all'interno dello stabilimento di Gea, a **Sant'Urbano**, nel Padovano, già classificato come "impianto tattico" dalla Regione Veneto. Il progetto è finanziato nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr), a conferma del suo valore strategico nell'ambito della transizione ecologica. Pur muovendosi in una logica industriale, mira a intercettare gli **scarti pre-consumo** - ovvero capi invenduti e sfidi di lavorazione - e, in prospettiva, anche i **rifiuti post-consumo** provenienti dalla raccolta differenziata introdotta con il recepimento del pacchetto europeo sull'economia circolare. Il

cuore dell'impianto è un processo che consente di trasformare questi materiali in fibre rigenerate e semilavorati destinati a un nuovo ciclo produttivo: filatura, produzione di Tnt (tessuto non tessuto), isolanti o imbottiture. Gea organizzerà la raccolta degli scarti tessili dalle unità produttive industriali e dai punti vendita: al personale degli stessi sarà richiesto di organizzare il magazzino per macro-famiglie (capi in lana, cotone, misto, scarti di produzione...) utilizzando appositi contenitori pre-forniti per una chiara individuazione, facilitando le operazioni di smistamento, oltre a rendere immediatamente riconoscibile il contenuto al loro interno. Operazione che consentirà un notevole risparmio di tempo. A supporto della logistica e del coordinamento delle raccolte, verrà sviluppata **un'app dedicata** che consentirà di pianificare i ritiri, consultare l'elenco dei codici Cer accettati e monitorare in tempo reale il percorso dei rifiuti. A completamento del sistema di tracciabilità, verrà integrato il Digital Passport, un documento digitale che raccoglie tutte le informazioni tecniche, chimiche ed ecologiche relative alle fibre tessili trattate. Questo strumento consente non solo di garantire traspa-

renza lungo l'intero ciclo di recupero, ma anche di facilitare il riutilizzo e il riciclo dei materiali, trasformando gli scarti in materie prime seconde secondo i criteri dell'*End of Waste*. L'aspetto tecnologico è centrale: l'impianto utilizzerà taglierine rotative, sistemi di mescola, sfilacciatrici ad alta capacità e sistemi per la separazione di impurità metalliche o pesanti (zip, bottoni, borchie), con l'obiettivo di massimizzare il recupero della materia. La sfilacciatura, in particolare, è un passaggio cruciale, poiché determina la qualità della fibra rigenerata e, quindi, il suo potenziale impiego. L'attenzione all'efficienza logistica e all'ottimizzazione dei trasporti si traduce anche in un **contenimento delle emissioni**, mentre la gestione differenziata degli scarti secondari - carta, plastica, metalli - avverrà in sinergia con i principali consorzi italiani (Corepla, Comieco, Conai, Unirau). Secondo le previsioni, l'impianto potrà avviare a riciclo fino al 95% dei materiali tessili in ingresso, evitando il ricorso a discariche o incenerimento. Questo risultato è particolarmente rilevante se si considera che ogni chilo di **fibra rigenerata** consente di risparmiare grandi quantità di acqua, energia e suolo rispetto all'uso di materie prime vergini. L'iniziativa, coerente con il Piano nazionale integrato per l'E-

L'IMPIANTO POTRÀ AVVIARE A RICICLO FINO AL 95% DEI MATERIALI TESSILI IN INGRESSO, EVITANDO IL RICORSO A DISCARICHE O INCENERIMENTO

nergia e il Clima (Pniec) e con la tassonomia europea degli investimenti sostenibili, si propone come modello

per la creazione di **distretti industriali circolari** e a basso impatto ambientale. Il passaggio da rifiuto a risorsa certificata permette di ridurre sensibilmente l'impatto ambientale e contribuisce alla creazione di un'economia più sostenibile, circolare e conforme alle normative europee.



EVAN DI LORENZO E KHADIJA AMJI, SALES ACCOUNT MANAGER E PROJECT MANAGER GREENTHESIS

L'ECONOMIA DEI DISTRETTI CHE CREA VALORE PER TUTTI

Terna investe in innovazione diffusa e cooperazione transnazionale puntando su hub territoriali, alleanze con altri gestori europei e partnership digitali per costruire una rete elettrica più resiliente di fronte alle nuove sfide del futuro

di Vincenzo Petraglia

Innovazione come motore della transizione energetica e digitale: è su questa direttrice che **Terna** sta rafforzando il proprio ruolo a livello nazionale ed europeo. Il gruppo guidato da **Giuseppina Di Foggia** ha recentemente annunciato due iniziative che segnano un salto di qualità nell'approccio all'innovazione: da un lato, il lancio ad Ascoli Piceno del Terna Innovation Zone Adriatico, primo hub di questo tipo in Italia; dall'altro, la costituzione della TSO Innovation Alliance, piattaforma europea che unisce otto grandi operatori di rete elettrica per accelerare lo sviluppo di soluzioni comuni.

Il **Terna Innovation Zone Adriatico** rappresenta un investimento concreto nel territorio: con sede nelle Marche, l'hub è concepito per stimolare l'ecosistema locale attraverso programmi di accelerazione per startup e Pmi innovative ("OpenHUB") e un laboratorio sperimentale ("OpenLAB") focalizzato su tecnologie ad alta tensione e soluzioni marittime. L'obiettivo è duplice: da un lato valorizzare le competenze e le risorse locali, dall'altro con-

tribuire alla sostenibilità e all'efficienza della **rete elettrica**, in sinergia con progetti strategici già in corso, come l'Adriatic Link. Il modello è quello di una "economia dei distretti", che mira a distribuire valore e innovazione in modo più capillare sul territorio, creando una rete virtuosa tra imprese, università, istituzioni e finanza. In chiave internazionale, Terna ha avuto un ruolo da promotore nella creazione della **TSO Innovation Alliance**, alleanza che coinvolge altri sette TSO europei – tra cui RTE, TenneT, Red Eléctrica e Swissgrid – per affrontare insieme le sfide poste dalla decarbonizzazione e dai cambiamenti climatici. La prima iniziativa dell'Alleanza sarà un'*open call* congiunta dedicata proprio alla resilienza delle

IL TERNA INNOVATION ZONE ADRIATICO È UN HUB CONCEPITO PER STIMOLARE L'ECOSISTEMA LOCALE CON PROGRAMMI DI ACCELERAZIONE PER LE STARTUP

reti rispetto agli **eventi climatici estremi**, un fenomeno in crescita che impatta direttamente sull'affidabilità e la sicurezza dei sistemi elettrici interconnessi. Si lavorerà su soluzioni condivise, come modelli predittivi per la manutenzione e strumenti di *data pooling* per il monitoraggio meteo su scala continentale. Una logica di innovazione aperta e cooperativa che punta a rafforzare la competitività europea anche nel confronto con mercati più aggressivi e meno regolamentati.

Sul fronte tecnologico, Terna prosegue intanto il proprio percorso di trasformazione digitale, che vede nella partnership con **Microsoft** un asse strategico in chiave di digitalizzazione e intelligenza artificiale. Il recente Memorandum of Understanding firmato a Milano consolida la collaborazione avviata nel 2024 e apre la strada a progetti su IA, **cybersecurity**,



GIUSEPPINA DI FOGGIA, AD DI TERNA

sostenibilità e gestione dei dati. Già in fase di test l'utilizzo di Copilot su un campione aziendale, con l'obiettivo di estendere l'adozione di strumenti digitali anche ad ambiti come la manutenzione della rete e i processi di procurement. Il contributo di Microsoft è anche infrastrutturale, grazie a piattaforme ibride e soluzioni cloud per aumentare la resilienza informatica e la capacità analitica del gestore di rete. L'alleanza si estende anche all'estero, in particolare al Terna Innovation Zone Tunisia, dove la collaborazione si concentra sulla formazione di competenze locali e sul sostegno a **startup energetiche africane**.

Con oltre 2,4 miliardi di euro destinati alla trasformazione digitale nel Piano Industriale 2024-2028, Terna sta posizionando quindi l'innovazione al centro della propria strategia industriale. Ma non si tratta solo di investimenti: è un cambio di paradigma culturale, che sposta il baricentro dall'adattamento tecnologico alla co-progettazione di soluzioni, valorizzando la dimensione territoriale, quella europea e la collaborazione pubblico-privato. Un approccio che punta a rendere più robusta, sostenibile e resiliente la rete elettrica del futuro.

ISTANTANEA DELLA POSA DI UN CAVO ELETTRICO SOTTOMARINO



Dai rifiuti al biometano, la svolta *green* della Sicilia

A Castellana Sicula, Asja Energy investe 75 milioni in un impianto innovativo per produrre compost e biometano per 38 Comuni, esempio di transizione ecologica che parte dal territorio e da partenariati pubblico-privati efficaci

di Vincenzo Petraglia

Nel 2023 l'Italia ha fatto un piccolo ma significativo passo avanti nella **raccolta differenziata**: la media nazionale ha toccato il 66,6%, un punto e mezzo in più rispetto all'anno precedente. È un segnale positivo, che racconta un Paese sempre più attento a come separa i propri rifiuti. Quasi il 71% dei Comuni italiani ha superato il traguardo del 65% fissato dalla legge, e questo resta un dato incoraggiante. Ma la vera sfida oggi non è solo raccogliere bene: è saper trattare bene ciò che raccogliamo. Prendiamo la frazione organica, quella fatta di **scarti alimentari**, avanzi di cucina, foglie e potature. È la parte più pesante dei nostri rifiuti e anche quella più "preziosa": può diventare compost per l'agricoltura o biometano per alimentare autobus, caldaie e cucine. Nel 2023 ne abbiamo raccolti circa 7,5 milioni di tonnellate: in pratica, quasi quattro sacchi dell'umido a testa ogni settimana. Ma abbiamo gli impianti per gestirla? Non abbastanza, soprattutto al Sud. In Italia gli **impianti dedicati** al trattamento dei rifiuti organici sono 363, ma la maggior parte si trova al Nord. In molte regioni centrali e meridionali i rifiuti devono viaggiare per centinaia di chilometri prima di essere trattati, con costi alti e inquinamento inutile.

Nel complesso, nel 2023 sono state trattate circa 6,9 milioni di tonnellate di organico: 2,5 milioni in impianti di compostaggio tradizionale e 4,3 milioni in impianti più moderni, che uniscono compostaggio e produzione di energia. Ed è proprio questa la direzione da seguire: usare l'organico non solo per fare concime, ma anche per **produrre biogas**, una fonte rin-

novabile che può sostituire il metano fossile. Al contrario, i vecchi impianti che fanno solo compost rilasciano in atmosfera metano: un gas serra 30 volte più potente della CO₂. Secondo le stime, nel 2035 l'Italia dovrà gestire circa **8,5 milioni di tonnellate di rifiuti organici** ogni anno. Oggi ne trattiamo 6,9: significa che ci mancano impianti per almeno 1,6 milioni di tonnellate. In numeri concreti, servirebbero almeno 40 nuovi impianti, soprattutto nel Mezzogiorno.

È in questo contesto che entrano in gioco progetti concreti come quello di **Asja Energy**, società torinese fondata nel 1995 da Agostino Re Rebaudengo e diventata negli anni un punto di riferimento

nel settore delle energie rinnovabili, che ha avviato a **Castellana Sicula**, in provincia di Palermo, un impianto di digestione anaerobica di nuova generazione. L'iniziativa nasce da una concessione firmata con la Società per la Regolamentazione del Servizio di gestione rifiuti (Srr) Palermo Provincia Est e coinvolge ben 38 Comuni. L'impianto sarà in grado di trattare

**L'IMPIANTO DI CASTELLANA SICULA
SARÀ IN GRADO DI TRATTARE
OGNI ANNO 30 MILA TONNELLATE
DI FORSU E 60 MILA DI INDIFFERENZIATO**



ogni anno **30mila tonnellate di Forsu** (frazione organica del rifiuto solido urbano), 60mila tonnellate di indifferenziato, oltre a rifiuti verdi, plastica, metalli, ingombranti e Raee (rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche). Non solo: produrrà 13mila tonnellate di compost di qualità e 2,7 milioni di metri cubi di biometano all'anno, un risultato importante per un territorio che soffre da tempo la mancanza di infrastrutture adeguate. L'impianto rappresenta un punto di svolta per l'intero sistema dei rifiuti in Sicilia, una regione che da anni fatica a chiudere il ciclo dei rifiuti in modo

efficiente. Con un investimento di oltre **75 milioni di euro**, Asja Energy punta a costruire un polo tec-

nologico integrato, capace di valorizzare anche il residuo secco e i rifiuti elettronici, recuperando materie prime e riducendo la dipendenza dalle discariche. Progetti come questo mostrano in modo concreto che la **transizione ecologica** può partire dal territorio, se sostenuta da investimenti mirati e da partenariati pubblico-privato, previsti dal nuovo Codice dei contratti pubblici, che permettono a Comuni e imprese di lavorare insieme: il pubblico decide gli obiettivi, il privato costruisce e gestisce, assumendosi il rischio d'impresa. Se ben fatti, questi accordi aiutano a costruire impianti migliori, più in fretta e con maggior controllo pubblico. Il progetto di Castellana Sicula ne è un esempio virtuoso, che testimonia come il rifiuto, se trattato nel modo giusto, possa davvero diventare una risorsa per tutti.



L'IMPIANTO DI CASTELLANA SICULA



VERONA INTERPORTO
QUADRANTE
EUROPA

**La “città delle merci”
più grande d'Italia**



QUADRANTE SERVIZI
Business Partner



QUADRANTE EUROPA
Verona Interporto



QUADRANTE EUROPA
TERMINAL GATE



ZAILOG
Innovation Hub

Eccellenze italiane che bonificano il futuro

Sistemi Ambientali è un'innovativa realtà imprenditoriale della Bergamasca che cresce nel segno di impianti all'avanguardia per il trattamento dei suoli e di un virtuoso modello industriale orientato all'economia circolare

di Vincenzo Petraglia

L'ITALIA È PIENA DI PMI DI CUI IL PAESE PUÒ ANDARE FIERO. ECCELLENZE CHE CON VISIONE E KNOW-HOW PORTANO AVANTI BUSINESS IN GRADO DI CREARE VALORE E DARE LUSTRO ALLA NOSTRA ITALIANITÀ.

Come **Sistemi Ambientali**, fondata a Calcinante, nella Bergamasca, nel 2001, che oggi produce un fatturato di 8 milioni di euro e impiega 28 dipendenti, ma soprattutto offre servizi e soluzioni a 360 gradi tecnologicamente avanzate per la salvaguardia dell'ambiente nel settore dei rifiuti industriali, con particolare attenzione alla gestione del recupero di **terreni e sedimenti contaminati** e alla pulizia e manutenzione dei corpi idrici superficiali, sia di origine artificiale (quali canali di bonifica e vasche di laminazione) che naturale. Oltre al pronto intervento ecologico per versamenti di sostanze contaminanti, al noleggio di macchinari idonei al trattamento mediante triturazione e vagliatura, alla bonifica di manufatti in cemento-amianto. *Economy* ha incontrato il fondatore **Valentino Suagher**.

Qual è il vostro valore aggiunto?

L'investimento continuo negli anni in macchinari e tecnologie all'avanguardia in ambito sostenibilità ambientale e nella ricerca, con la collaborazione dell'Università Bicocca di Milano. La differenza è avere un impianto di trattamento terreni contaminati da sostanze organiche in proprio e avere, quindi, una capacità di ritiro istantanea e di pronto intervento notevole per le esigenze anche di emergenza ambientale.

Avete fatto passi da gigante dal 2001...

Abbiamo cercato di ascoltare le esigenze del mercato e di innovare e rinnovarci costantemente. Ricordo come se fosse ieri il nostro

progetto di impianto di trattamento rifiuti, per il quale devo ringraziare la professoressa Giuseppina Bestetti, dell'Università Bicocca di Milano, conosciuta nel 2005, e il progettista dell'impianto, l'ingegner Enrico Tajana, dell'ordine degli ingegneri di Brescia, oggi entrambi in pensione. Fondamentale è stata poi la preziosa collaborazione con i miei soci Francesco e Aldo Vecchi, che mi hanno dato sempre piena fiducia, e con tutti i miei dipendenti, che tutti i giorni mi sostengono nell'esecuzione dei lavori e nella governance aziendale.

L'IMPIANTO DELL'AZIENDA BERGAMASCA PUÒ TRATTARE 90 MILA TONNELLATE DI RIFIUTI ALL'ANNO UTILIZZANDO IL PROCESSO DI RISANAMENTO BIOLOGICO

Come funziona il vostro impianto per i rifiuti?

L'impianto, dotato di Autorizzazione Integrata Ambientale, è progettato secondo i più moderni standard di tutela ambientale e può trattare fino a 90mila tonnellate l'anno. Il processo si basa sul risanamento biologico, che avviene tramite biopile organizzate in andane, cioè cumuli omogenei a sezione trapezoidale di terreno contaminato. Questi cumuli vengono ossigenati e nutriti per stimolare i microrganismi già presenti, favorendo così la degradazione degli inquinanti di origine petrolifera e l'umificazione delle sostanze organiche. Il risultato è un materiale terroso riutilizzabile, sicuro per la salute e l'ambiente, che riduce il ricorso a materie prime vergini.

Siete molto attenti alla sostenibilità. Quali le aree Esg in cui investite di più?

Siamo in possesso delle certificazioni qualità, ambiente sicurezza e etica sociale da diversi anni, quindi da tempo ci siamo impegnati per

rendere il più possibile sostenibile e sicura la nostra attività: diminuire l'impatto ambientale fa parte della consapevolezza, cresciuta negli anni, della responsabilità sociale di impresa. Investiamo in macchinari a basse emissioni e utilizziamo anche mezzi elettrici per ridurre ulteriormente gli impatti. Fra le varie iniziative interne nostre, l'impianto fotovoltaico di 20 Kw installato sulla copertura dell'impianto con batteria di accumulo che produce più dell'energia consumata in un anno. O, ancora, il lavaggio dei mezzi e delle attrezzature effettuato utilizzando acqua piovana recuperata con vasche dedicate già pensate nel progetto iniziale. Dal punto di vista sociale abbiamo stipulato con i sindacati un accordo di secondo livello per contribuire al welfare aziendale e al benessere psicofisico dei lavoratori.

Cosa bolle in pentola? Nuovi progetti o iniziative?

Abbiamo contribuito con altre dieci aziende ed enti universitari a livello nazionale alla redazione di una Prassi di riferimento UNI per il riutilizzo di terre da coltivo ottenute dal biorisanamento di terreni contaminati, di prossima consultazione pubblica. Questo progetto ci ha impegnato per due anni e mezzo e speriamo che dia un impulso effettivo e concreto per una reale economia circolare.

Obiettivi nel medio-lungo termine?

Dobbiamo consolidare gli obiettivi raggiunti e proseguire la collaborazione e l'apertura con università ed enti qualificati per un confronto continuo alla ricerca di nuove tecnologie che portino a un reale utilizzo, creando non solo un beneficio economico, ma anche e soprattutto ambientale e, quindi, sociale.



Blue economy: un impegno ma anche una risorsa

Tra aree protette, investimenti nella conoscenza e campagne come 30x30, scienziati, istituzioni e imprese sono chiamati a ripensare il rapporto con il mare per garantire ossigeno, clima e futuro alle prossime generazioni

di Rossella Sobrero

La conservazione dell'ecosistema marino sta diventando una priorità che deve vedere l'impegno di tutti: un'affermazione "categorica" che ci arriva dagli scienziati non solo dalle organizzazioni ambientaliste. Dobbiamo essere coscienti che le azioni decise oggi sono fondamentali per il futuro e condizioneranno la vita del pianeta per i prossimi decenni. Cresce – anche se non abbastanza rapidamente – la consapevolezza dell'importanza del ruolo di mari e oceani per il clima e per la salvaguardia della biodiversità ma non viene data sufficiente attenzione al fatto che gli oceani regolano la nostra esistenza e sono il polmone blu del pianeta. Sono infatti capaci di generare oltre il 50% dell'ossigeno che respiriamo e di assorbire quasi il 25% dell'anidride carbonica trattenuta nell'atmosfera dai gas serra.

Purtroppo, però si investe ancora troppo poco nella conoscenza degli oceani: alcuni esperti affermano che in questi anni siamo stati molto più impegnati a conoscere la Luna e Marte piuttosto che esplorare i fondali oceanici del nostro pianeta. Sappiamo infatti che solo il 20% dell'oceano è stato oggetto di uno studio approfondito.

In tema di salvaguardia ambientale una scelta importante per l'Italia è l'istituzione di un maggior numero di aree marine protette, una soluzione che può aiutare il mare a riacquisire l'equilibrio che ha perduto: se ben gestite queste aree hanno infatti un potere rigenerativo e un potenziale interessante per lo sviluppo economico e sociale di chi ci abita.

Per questo prosegue la campagna 30X30 promossa da Worldrise che vede la collaborazione di 40 organizzazioni e che ha come obiettivo l'istituzione di Aree Marine Protette in almeno

**LA 13° EDIZIONE DEL SALONE DELLA CSR
E DELL'INNOVAZIONE SOCIALE
SARÀ A MILANO IN UNIVERSITÀ
BOCCONI DALL'8 AL 10 OTTOBRE 2025**

il 30% dei mari italiani entro il 2030. La campagna italiana – che si inserisce in un programma internazionale finalizzato alla protezione del 30% dell'oceano entro il 2030 – intende raggiungere questo importante target per cercare di garantire la funzionalità e la produttività del Mar Mediterraneo.

Per concludere: è necessario favorire maggiori investimenti nella blue economy e sperimentare soluzioni innovative che coinvolgano i diversi settori, dalla pesca, al turismo, ai trasporti marittimi.

Ma è necessario anche investire in azioni di sensibilizzazione e di educazione per cercare di ricreare l'equilibrio che abbiamo alterato. Dobbiamo guardare mari e oceani con occhi diversi e imparare a raccontarli in modo nuovo.

Nel programma culturale della 13° edizione del Salone della Csr e dell'innovazione sociale, che sarà a Milano in Università Bocconi nei giorni 8, 9, 10 ottobre 2025, verrà dato spazio anche al tema della blue economy. Sarà importante ascoltare quanto è già stato realizzato dalle imprese, dalle istituzioni e dalle associa-

zioni per la salvaguardia dell'ecosistema marino. Ma soprattutto riflettere sul ruolo che tutte le organiz-

zazioni possono giocare per tutelare questa importante risorsa. Ridurre l'impatto su mari e oceani rappresenta una sfida per tutti coloro che hanno capito quanto è urgente intervenire se si vuole contribuire concretamente alla salvaguardia del pianeta.



Rossella Sobrero

È presidente di Koinetica. Da molti anni si occupa di comunicazione sociale affiancando alla consulenza attività di docenza e di saggistica. Insegna comunicazione in diverse università. Ha scritto numerosi libri sulla sostenibilità: il più recente (Egea) è *Pericolo socialwashing. Comunicare l'impegno sociale tra opportunità e rischi*.

Così l'innovazione riduce l'impatto dei rifiuti industriali

Le soluzioni sviluppate da Itelyum hanno permesso di evitare 516.000 tonnellate di CO2 e raggiungere l'86% di tasso di circolarità, come racconta l'amministratore delegato Marco Codognola a Economy

di Riccardo Venturi

516MILA TONNELLATE DI CO2 EVITATE GRAZIE AI PROCESSI CIRCOLARI ATTIVATI PER I CLIENTI, CON UN TASSO DI CIRCOLARITÀ DELL'86%. Sono i risultati che emergono dal

bilancio di sostenibilità 2024 di **Itelyum**, leader nazionale nella gestione sostenibile e nel riciclo dei rifiuti industriali. In questa intervista a Economy l'a.d. **Marco Codognola** spiega come sono stati raggiunti.

Quello dei rifiuti industriali è un settore nel quale c'è bisogno di interventi, e quindi spazio di mercato?

Sì, a condizione di essere in grado di offrire soluzioni che, attraverso investimenti e tecnologia, permettano di recuperare le risorse. Ciò che aumenterà è il ruolo di coloro che recuperano e riciclano, a differenza di molti altri operatori che invece si occupano di fare trading e logistica. Il cambio di modello di business all'interno di questo settore, che è iniziato da alcuni anni, consiste proprio nell'occuparsi di questi rifiuti con un'offerta di processo, di trasformazione: questo offre significative opportunità.

Sono necessarie economie di scala, e quindi è opportuno che i gruppi abbiano una certa dimensione?

Proprio così, perché lo sviluppo di tecnologie per tenere in ciclo l'attività richiede laboratori, con un certo numero di risorse dedicate. Soggetti relativamente piccoli fanno fatica a sopportare i costi fissi di questo tipo di investimenti, quindi la scala è importante per poter affrontare progetti di innovazione e di sviluppo di processi industriali innovativi. C'è

“

**SONO NECESSARIE
ECONOMIE DI SCALA
PER POTER
INVESTIRE
ADEGUATAMENTE
SUI PROGETTI
DI INNOVAZIONE**



inoltre un tema geografico: i rifiuti industriali sono presenti in maniera capillare sul territorio, e se un'azienda è concentrata in un'area fa fatica a seguire le esigenze di un settore industriale diffuso.

Ci sono state delle innovazioni in tempi recenti che hanno migliorato l'operatività?

Il settore da cui proveniamo è quello della rigenerazione degli oli lubrificanti esausti, che ha visto le nostre attività migliorare costantemente in termini di qualità. Oggi il nostro prodotto rigenerato è utilizzato in maniera del tutto equivalente a quello vergine: è il risultato perfetto dell'economia circolare. Non c'è nessuna differenza da un punto di vista chimico-fisico tra il prodotto riciclato e quello vergine. In campo di solventi ci siamo occupati di gestire gli stream di rifiuti che arrivano dal mondo chimico-farmaceutico, che sono stati via via trattati arrivando a produrre dei prodotti di recupero, diluenti che vendiamo in tutto il mondo. Parliamo di solventi che non sono in questo caso identici a quelli di partenza, ma vanno a sostituire prodotti che sarebbero stati ottenuti dal petrolio.

In quali altri settori operate?

Nel campo delle acque industriali abbiamo una capacità installata di circa 600mila metri cubi all'anno in otto diversi impianti: eliminando tutti gli inquinanti di matrice chimica che ne renderebbero inutilizzabili, come i metalli, possono ritornare ad essere una risorsa idrica. Poi abbiamo una serie di rifiuti che una volta venivano destinati a termodistruzione e che invece, opportunamente trattati, possono andare a costituire un combustibile che sostituisce quelli fossili. L'ultima filiera dove siamo entrati è quella della plastica, con un impianto in costruzione a Cisterna di Latina, dove abbiamo sviluppato una tecnologia di riciclo chimico del Pet colorato, che fin qui - a differenza di quello trasparente - doveva essere mandato o in discarica o a termodistruzione. Otteniamo un granulo, il cosiddetto r-Pet, che può tornare a fare bottiglie o vassoi, essendo interamente riciclato.

CIRCULAR THINKING PER IL FUTURO

Dal nuovo packaging in polpa stampata al servizio gratuito di ritiro toner, il Gruppo Brother punta a tagliare le emissioni del 65% entro il 2030 e guidare una trasformazione sostenibile lungo tutta la catena del valore

di Paola Belli



Un aspetto fondamentale all'interno della strategia del **Gruppo Brother** è rappresentato dalla sostenibilità. Il cambiamento climatico impone nuove sfide alle aziende e si accompagna a una crescente sensibilità verso l'ambiente e la società. Negli ultimi anni Brother ha spinto per ampliare le iniziative a sostegno di un approccio eco-friendly nella produzione, nella commercializzazione e nel servizio post-vendita di dispositivi di stampa. L'obiettivo è massimizzare il riciclo dei materiali e ridurre al minimo l'impatto ambientale per arrivare a una riduzione delle emissioni del 65% entro il 2030. Nel suo piano di impegno ambientale, Brother - entro il 2050 - lavorerà oltre che per ridurre attivamente le emissioni di CO₂ per l'intera catena del valore in tutte le operazioni aziendali e per massimizzare il riciclo dei materiali per garantire l'utilizzo delle risorse naturali, nel tentativo di ridurre al minimo il proprio impatto ambientale. A dominare la visione di Brother senza dubbio è il paradigma della Circular Economy, che in concreto si traduce nella produzione di soluzioni certificate da una serie di etichette ambientali, in grado di garantire la sicurezza dei prodotti, ottimizzando al contempo anche gli imballaggi.



**LA VISIONE DI BROTHER SI TRADUCE
NELLA PRODUZIONE DI SOLUZIONI
CERTIFICATE DA UNA SERIE
DI ETICHETTE AMBIENTALI**

Brother Industries ha infatti sviluppato un nuovo materiale di imballaggio in polpa stampata, compatto e leggero, pensato per proteggere i prodotti riducendo sensibilmente l'impatto ambientale. Negli ultimi anni, Brother ha puntato con decisione sull'uso di materiali riciclati, sostituendo la schiuma di polistirene espanso (Eps) con la polpa di carta modellata

per il cushioning delle stampanti. L'azienda ha sviluppato una tecnologia proprietaria di simulazione degli impatti, ottimizzando la struttura della polpa stampata e riducendo drasticamente il numero di prototipi fisici e i tempi di sviluppo (fino al 90% in meno). Il nuovo design permette di posizionare i cuscinetti solo negli angoli superiori e inferiori del prodotto, garantendo la stessa protezione con una quantità minima di materiale. Il risultato è un imballaggio con un peso ridotto del 33% rispetto alla versione precedente, che consente inoltre di diminuire del 7% le dimensioni delle scatole. Questo significa meno risorse impiegate, maggiore efficienza logistica e ulteriore riduzione delle emissioni di CO₂ legate al trasporto.

«Inoltre, per promuovere l'economia circolare, in Brother abbiamo attivato per aziende e liberi professionisti un servizio di ritiro gratuito delle cartucce toner originali esauste, tramite corriere autorizzato», spiegano dal Gruppo. «Sappiamo che attivarsi concretamente in materia di sostenibilità richiede sforzi effettivi e uno sconvolgimento dello status quo. Per questo motivo, come fornitori di soluzioni di stampa vogliamo facilitare il più possibile il processo di riciclo delle cartucce toner e delle stampanti di professionisti e Pmi. Questo processo diventa molto più semplice quando le Pmi noleggiavano la loro tecnologia di stampa da rivenditori autorizzati, in modo che il riciclo possa essere curato alla fine del ciclo di vita dei dispositivi da un fornitore esperto. Aderire al programma di riciclo è molto semplice: gli utenti possono richiedere dal nostro sito il ritiro gratuito delle cartucce toner Brother. Noi ci occuperemo del ritiro per poi riciclarle, contribuendo fattivamente alla sostenibilità ambientale. Ogni componente verrà rigenerato o riciclato e nulla andrà in discarica. Per dirla col nostro claim: Brother, at your side».



38°
Salone
Franchising
Milano

RETAIL & FRANCHISING VILLAGE

NOV

SALONE
SALONE
SALONE
FRANCHISING
MILANO
MILANO
MILANO

2 • 4
OCTOBER
2025
Allianz MiCo

THE FUTURE OF YOUR BUSINESS IS HERE



FIERA MILANO

FINTECH, MA SENZA FRETTA

L'ecosistema delle startup italiane nel settore finanziario e assicurativo mostra segnali di maturità e consolidamento, ma resta sfidante nell'accesso ai capitali e nell'attrarre investimenti stranieri



FONTE: OSSERVATORIO FINTECH & INSURTECH DEL POLITECNICO DI MILANO

di Rosaria Barrile

Il settore italiano del fintech e insurtech italiano sembra essere entrato in una fase di maturità e consolidamento, ma l'accesso al mercato dei capitali resta un percorso a ostacoli. Secondo l'ultima ricerca dell'Osservatorio Fintech & Insurtech del Politecnico di Milano, a fine 2024, si contavano 596 startup, in calo rispetto alle 622 del 2023.

Circa due terzi delle startup (63%) hanno raccolto capitali dalla fondazione a oggi. Tra queste, il 31% lo ha fatto nel 2024 (20% del totale). Complessivamente, nel 2024 sono stati raccolti 250 milioni di euro tra equity e strumenti convertibili, con un aumento del 44% rispetto ai 174 milioni del 2023, prevalentemente attraverso business angel e venture capitalist. Ma molte realtà ancora fati-

**NEL SETTORE FINTECH & INSURTECH
A FINE 2024 SI CONTAVANO
596 STARTUP, IN CALO RISPETTO
ALLE 622 DEL 2023**

cano ad attrarre risorse sufficienti per sostenere ricerca, sviluppo e crescita: il 46% è impegnato nella ricerca fondi e solo il 12% ha identificato investitori adeguati al round pianificato, prevalentemente seed o Series A. I round sono spesso destinati allo sviluppo del prodotto più che all'espansione in nuovi mercati o alla diversificazione della clientela e l'ammontare dei fondi è generalmente conte-

nuto (oltre il 50% delle richieste è inferiore a 2 milioni di euro).

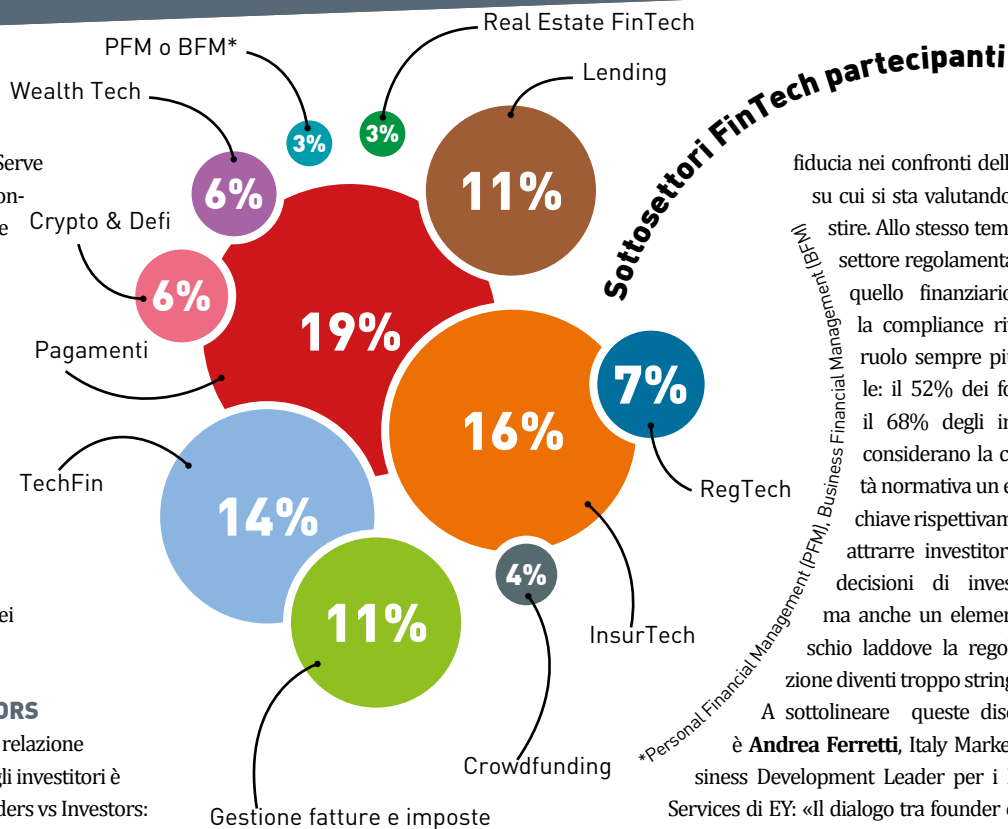
Secondo **Camilla Cionini Visani**, direttrice **ItaliaFintech**, se da un lato è essenziale facilitare il dialogo sul piano normativo e regolatorio, dall'altro è ormai urgente contrastare il calo degli investimenti, che penalizza lo sviluppo del fintech italiano e lo espone a una perdita di com-

pettività a livello europeo. «Serve una strategia strutturale: è fondamentale inserire il settore tra le priorità strategiche del Paese, ad esempio nel piano industriale di Cdp Venture, adottando misure volte ad attrarre capitali esteri con iniziative coordinate dei soggetti istituzionali come **Ice**, **Maeci** e **Innovit**. Solo così sarà possibile valorizzare il talento italiano e posizionarlo in modo competitivo nei mercati globali».

FOUNDERS VS INVESTORS

L'importanza di favorire una relazione proficua tra gli innovatori e gli investitori è al centro dello studio "Founders vs Investors: two faces of Fintech funding" realizzato da **EY** e **Fintech District**, la community internazionale per l'ecosistema fintech in Italia. La ricerca, che ha coinvolto circa 140 partecipanti, tra founder e investitori, ha evidenziato come sia fondamentale lavorare su più aspetti per rimuovere gli ostacoli che limitano l'accesso al capitale. In pratica, sebbene il fintech rappresenti un settore ad alto potenziale innovativo, resta marginale nelle strategie degli investitori. Tale tendenza è evidenziata dalla dimensione contenuta dei ticket medi e dal limitato peso del comparto nei portafogli complessivi: in oltre un terzo dei casi, il valore allocato (assets under management) risulta inferiore ai 500 mila euro.

L'indagine ha individuato i principali driver delle decisioni sugli investimenti: per i founder e gli investitori sono in ordine di importanza la forza del team, l'attitudine alla scalabilità e la solidità del modello di business. A rendere più "attraente" un team in termini di valore sono secondo i founder le competenze tech e di prodotto (75%), mentre per gli investitori sono le doti di leadership e management (75%). Anche una precedente esperienza imprenditoriale tuttavia ha il suo peso: il 90% degli investitori lo considera un fattore determinante, in grado di aumentare la



APPUNTAMENTO IL 20 NOVEMBRE CON IL FINANCE DAY ITALIA

Giunto ormai alla settima edizione, il prossimo Finance Day Italia, di cui Economy è media partner, si terrà presso il Palazzo dei Giureconsulti a Milano il 20 novembre 2025.

Organizzato e gestito da Innextra - società inhouse di Unioncamere, Camera di Commercio di Milano e Sistema Camerale italiano - l'appuntamento punta a dare un quadro aggiornato delle opportunità di nuova finanza per le imprese, in particolare per le Pmi. Nel corso della mezza giornata di lavoro il professor Giancarlo Giudici del Politecnico di Milano presenterà il quaderno di ricerca sulla Finanza Alternativa per le pmi italiane ed esponenti del Governo e del mondo finanziario si confronteranno sul mercato dei capitali per le pmi. Quest'anno i temi trattati su tre tavoli distinti saranno:

- le nuove opportunità della finanza agevolata
- Confidi, microcredito e banche digitali: nuova finanza per le Pmi
- Merito di credito e nuova finanza per il turnaround

fiducia nei confronti della fintech su cui si sta valutando di investire. Allo stesso tempo, in un settore regolamentato come quello finanziario, anche la compliance riveste un ruolo sempre più cruciale: il 52% dei founder e il 68% degli investitori considerano la conformità normativa un elemento chiave rispettivamente per attrarre investitori e nelle decisioni di investimento, ma anche un elemento di rischio laddove la regolamentazione diventi troppo stringente.

A sottolineare queste discrepanze è **Andrea Ferretti**, Italy Markets & Business Development Leader per i Financial Services di EY: «Il dialogo tra founder e investitori nel fintech italiano è ancora troppo spesso segnato da aspettative divergenti. I founder tendono a presentare progetti con ambizioni contenute, mentre gli investitori cercano visione, scalabilità e leadership. Questo disallineamento si riflette nei numeri emersi dallo studio: uno su quattro tra i founder ha raccolto meno del previsto, mentre il 53% degli investitori individua nella mancanza di visione strategica una delle principali barriere all'investimento. Per superare questo scarto, è necessario costruire un terreno comune fatto di confronto aperto, mentorship e condivisione di obiettivi».

ROUND A OSTACOLI

Al primo posto nella "classifica" degli ostacoli al successo di un round vi è il gap in termini di aspettative tra le startup e gli investitori: il 75% riconosce che il disallineamento strategico costituisce la barriera principale. Inoltre, dallo studio è emerso che per i founder la mancata raccolta non equivale a inattività: il 75% delle fintech che non ha raccolto equity, infatti, ha sostenuto le attività tramite ricavi o debito, proseguendo dunque il proprio sviluppo, mentre il 43% degli investitori che non ha allocato capitale riferisce di non aver trovato target adeguati,

PREMENDO SULL'ACCELERATORE DELL'AI

A fare da traino alla crescita del fintech potrebbe essere l'accelerazione portata dall'AI, secondo **Paolo Gesess**, founder e managing partner di **United Ventures**, società di venture capital con sede a Milano con un track record che include Moneyfarm, FaceIT, Fiscozen e Musixmatch. Fondata nel 2012, ha già raccolto oltre 500 milioni di euro. «In tanti anni di investimenti nel fintech, non ho mai assistito a una velocità di disruption paragonabile a quella che l'intelligenza

artificiale sta portando oggi nel settore bancario e finanziario. L'AI sta rendendo l'innovazione continua non più un vantaggio competitivo ma una condizione essenziale. Sta trasformando ogni verticale del settore, dai pagamenti al lending, dall'asset management al wealth management: grandi cambiamenti che generano grandi opportunità per le fintech». In questo scenario di trasformazione accelerata, il settore fintech rappresenta una componente fondamentale del

portafoglio di United Ventures. «Quando valutiamo una società fintech, guardiamo alla capacità di innovazione tecnologica e all'impatto concreto che può avere. Insieme alla tecnologia, è fondamentale che ci sia un founder o un founding team eccezionale che riesca a portare avanti la visione imprenditoriale. La combinazione di tecnologia all'avanguardia e leadership visionaria è ciò che distingue le startup destinate al successo» sottolinea Gesess. «Il mercato

italiano presenta opportunità concrete. Il vero tema non è la dimensione del mercato, ma la capacità di attrarre e sviluppare talenti in grado di competere su scala globale».



preferendo astenersi per mancanza di opportunità convincenti.

Il 29% delle fintech senza funding ha effettivamente tentato un round senza successo; tra queste, il 38% segnala la mancanza di contatti strategici come ostacolo principale. Il 75% dei founder e l'80% degli investitori abbiano trovato la controparte per il deal tramite il proprio network personale, confermando il ruolo centrale delle connessioni informali.

ITALIANI VS STRANIERI

Nonostante la raccolta di capitali resti un affare prevalentemente domestico, con il 90% dei founder che ha ricevuto risorse da investitori italiani tra il 2022 e il 2024 (ma con 4 fintech su 10 che hanno anche investitori esteri nella propria capitalization table, ossia nella lista degli shareholder), il mercato italiano deve affrontare ancora numerose sfide: solo il 5% dei founder e il 20% degli investitori considera più agevole operare all'interno dei confini nazionali in fase di raccolta fondi/allocazione del capitale rispetto all'estero. Una tendenza confermata anche da investitori e founder che vantano un'esperienza internazio-

nale nel proprio curriculum: il 50% dei founder preferisce l'approccio degli investitori stranieri, specialmente per la rapidità decisionale e dei processi (92%). Anche gli investitori preferiscono fintech non italiane nel 49% dei casi, principalmente perché ritengono che abbiano una maggiore propensione alla scalabilità e all'espansione internazionale. Il 66% dei founder e il 55% degli investitori prevede di attivare un equity round entro metà 2026.

INVESTITORI PAZIENTI

L'orientamento al mercato internazionale è un requisito fondamentale per una fintech a caccia di capitali, come spiega **Davide Fioranelli**, fondatore e general partner di **Lumen Ventures**. «Essendo un investitore Seed stage che investe in second-time founders nei primi anni di vita di un'azienda la metrica principale che guida le nostre scelte è la qualità del founding team; seguito da scalabilità internazionale/mercato potenziale (non investiamo mai in startup con mercato esclusivamente locale), competition, costo del marketing per l'acquisizione di clienti e il contesto regolamentare. Sicuramente tra le fintech early stage più promettenti in Italia ad oggi vediamo **Qomodo**, anche se siamo di parte essendo una nostra portfolio company, **Debto** e **Rent2Cash!**». Una delle principali criticità secondo Fioranelli, è la dimensione ridotta dei fondi venture capital (VC) italiani, che risultano sottocapitalizzati rispetto alle esigenze di crescita delle fintech. Queste ultime richiedono spesso raccolte di almeno 100 milioni per raggiungere una dimensione rilevante. «Non credo che una startup fintech oggi

in Italia possa raggiungere raccolte di questa entità solo con l'intervento di fondi italiani che presentano una dimensione media di circa 80 milioni di asset under management (Aum). Sarebbe folle pensare di buttarsi in strategie di growth con ticket da 20-30 milioni d'investimento con l'Aum medio dei fondi di VC italiani. Credo che il percorso sia ancora lungo e fortemente condizionato dalla capacità degli investitori e gestori italiani di comprendere che il fintech non potrà mai essere un asset in cui si investe e si pretende un ritorno in 3-4 anni. Il fintech necessita capitali pazienti e la capacità di supportare perdite economiche per i primi anni».

A questi elementi si aggiungono problematiche di tipo normativo. «Altro elemento fondamentale è lavorare con il regolatore per evitare che al 2028 l'assorbimento di capitale degli istituti di credito per investimenti in VC passi al 400%. Questo perché, i naturali investitori in fondi di VC con strategie sul fintech dovrebbero essere le banche, ed un assorbimento di tale entità renderebbe ancora più difficile per fondi di VC reperire le risorse da impiegare nelle fintech. Infine per permettere alle nostre fintech di scalare ed avere un mercato target almeno europeo, dovremmo avere l'obiettivo di realizzare una vera unione europea dei mercati dei capitali. Questo perché oggi una fintech americana dal primo giorno dalla nascita può puntare ad un mercato con una regolamentazione uniforme oltre a 300 mln di utenti potenziali che parlano la stessa lingua e hanno la stessa cultura. Non c'è nessuna possibilità che oggi una fintech italiana o spagnola possa competere con una statunitense».



Dal sostegno al credito alla consulenza diretta

Il polo di Confidi Systema! evolve rafforzando il supporto alle piccole imprese. Con oltre 90mila associate e una forte capitalizzazione, la leadership punta su prossimità, tecnologia e nuove sinergie

di Riccardo Venturi

AFFIANCARE AL TRADIZIONALE RUOLO DI GARANZIA QUELLO DI FINANZIAMENTO DIRETTO E DI CONSULENZA PER LE PMI. È LA STRATEGIA DI CONFIDI SYSTEMA!.

polo del credito che ha superato le 90mila imprese associate, che si appresta a festeggiare il decennale dalla fondazione con un road show sul territorio dall'autunno alla prossima primavera, fino all'assemblea dei soci. Di prospettive e bisogno di assistenza delle piccole imprese, che soffrono per la minor presenza del sistema bancario sul territorio, parlano in questa intervista il neo presidente **Enrico Cereda**, già amministratore delegato e presidente di Ibm, e il direttore generale **Andrea Bianchi**.

Cereda, come parte la sua presidenza?

Giusto in tempo per affrontare la definizione del nuovo piano triennale 2026 – 2028, che ci apprestiamo a realizzare nei prossimi mesi. Confidi Systema! ha degli importanti stakeholders che sono le associazioni, come Confindustria, Confartigianato, Confagricoltura e anche Confprofessioni grazie alla recente fusione con Fidiprof, unico confidi della categoria specializzato nel supporto creditizio e finanziario ai professionisti. Siamo di supporto alle Pmi e lavoriamo in sinergia con il sistema bancario italiano, che sicuramente nel corso degli ultimi anni, numeri alla mano, ha fatto molto bene dal punto di vista della crescita delle banche. Ma per svariati motivi stiamo notando anche, e anche questi sono dei numeri, una decrescita significativa dei finanziamenti verso le piccole e medie imprese. Da qui il nostro ruolo

di cerniera tra il sistema bancario italiano e le Pmi, che deve evolversi verso l'essere sempre più al loro fianco. Quindi da un lato capire le loro necessità, dall'altro svolgere un ruolo di riferimento sul territorio, visto che nel corso degli ultimi anni Confidi Systema! si è molto allargato grazie al processo di M&A.

In che modo sostenete le imprese?

Oggi abbiamo una linea di offerta con tre gambe: prima di tutto la garanzia, in sinergia con il sistema bancario italiano; ma sempre più sta aumentando la quota di finanziamento diretto verso le Pmi, così come quella di consulenza. Nel piano che stiamo delineando ci sarà il nostro ruolo di accompagnamento delle Pmi nella loro crescita, non solamente con una garanzia o con un prestito, ma anche con un'attività di consulenza. La riduzione della presenza sul territorio del sistema bancario a nostro avviso crea uno spazio che può essere importante nel prossimo futuro. Vengo dal mondo dell'information tech-

nology e utilizzo una parola, hybrid, molto presente in quel mondo: secondo me anche il settore finanziario andrà su una strategia ibrida. L'apporto della tecnologia, dell'artificial intelligence, sarà importante, ma anche sempre più le competenze e quindi di nuovo la presenza sul territorio. Quello che dovremo fare è cercare di mettere assieme sempre queste due gambe, l'aiuto che la tecnologia ci può dare soprattutto quando eroghiamo finanziamenti oppure quando facciamo un'attività sulla garanzia, ma al contempo la

presenza sul territorio che sarà sempre più importante. Il nostro motto è "vicini d'impresa": vuol dire

essere presenti sul territorio con una serie di offerte che nel piano triennale andremo a delineare.

Bianchi, come arriva Confidi Systema! all'appuntamento con il nuovo piano triennale?

Entriamo nel triennio 26-28 forti di una capitalizzazione significativa. Veniamo da un triennio in cui abbiamo perfezionato tre operazioni di fusione che ci hanno visto allargare la nostra presenza, aumentando la base associativa. In particolare a partire dallo scorso mese di ottobre abbiamo una presenza anche nel centro Italia, grazie a un'operazione straordinaria che ha coinvolto

**OLTRE ALLA GARANZIA IN SINERGIA
CON IL SISTEMA BANCARIO,
CONFIDI SYSTEMA! FINANZIA
LE PMI ANCHE DIRETTAMENTE**



IL NEO PRESIDENTE DI CONFIDI SYSTEMA! ENRICO CEREDA CON IL DIRETTORE GENERALE ANDREA BIANCHI

quattro soggetti tra cui una struttura abruzzese. Quindi oggi la nostra organizzazione è articolata in tre mercati in Lombardia, uno in Piemonte - Liguria, uno in Romagna e uno nel centro Italia con base in Abruzzo, ma che ci vede operanti anche in Molise, in Umbria e nel Lazio. Andiamo verso il 2026 forti di una base associativa che è fatta da più di 90mila Pmi, e anche se il numero dei soci non è una delle componenti del bilancio, per noi è una delle forze su cui possiamo contare per sviluppare al meglio la nostra capacità di essere presenti sul mercato, per interpretare il più fedelmente possibile il motto "Vicini d'impresa". Entriamo soprattutto con una capitalizzazione molto rilevante, i fondi propri ormai hanno raggiunto i 93 milioni di euro, il total capital ratio ha superato il 48%, quindi abbiamo le spalle molto larghe.

Qual è stata la vostra evoluzione?

Il triennio del Piano Smart ci ha visto consolidarci nella capacità di stare sul mercato non più solo come garanti, ma come sotto-lineato dal presidente anche come finanziatori e consulenti delle imprese, sia per quanto riguarda la gestione finanziaria che per l'accesso ad alcune misure di agevolato.

Vogliamo capitalizzare l'esperienza di questo triennio. Restiamo geneticamente predisposti a mescolarci, quindi crediamo che il

**UN ASSET FONDAMENTALE
DI CONFIDI SYSTEMA! È LA PRESENZA
SUL TERRITORIO, COMBINATA
ALL'USO DELLE NUOVE TECNOLOGIE**

sistema della garanzia privata in Italia abbia ancora margini di consolidamento: ci candidiamo a giocare la partita sull'intero territorio nazionale. Ci sono un paio di variabili, tra le tantissime che riguardano il mercato che noi osserviamo con molta attenzione, che si sintetizzano in questo progetto di riforma della legge quadro dei confidi, che è stato oggetto di un'attribuzione di una delega al governo. Accoglieremmo con molto favore la strutturazione di una legge quadro che ci desse modo, allargando un po' il raggio delle attività esercitabili e delle partecipazioni detenibili, di essere messi nelle condizioni di poter far fruttare al meglio la nostra forza patrimoniale a beneficio dei territori, e quindi delle Pmi, magari anche con modalità nuove. È una variabile, questa, che è di competenza del legislatore e del regolatore, noi cerchiamo di dare il nostro

contributo sul canale della rappresentanza di categoria per dotarci di una strumentazione regolamentare che ci consenta di esprimerci al meglio.

Cereda, quali difficoltà vede nelle Pmi in questa fase complicata?

Incontrando gli imprenditori sul territorio, notiamo una mancanza del rapporto di fiducia che esisteva tra l'impresa e l'agenzia bancaria locale, dovuto anche magari a relazioni personali, che nel corso degli ultimi anni è via via mancato. Quando un imprenditore vent'anni fa entrava dal suo direttore di banca, nella sua agenzia nel suo territorio, si confidava, accettava consigli su tutti questi temi. Forse oggi l'imprenditore si sente un po' solo, non dico che non abbia nessuno con cui confidarsi, però trova poche persone che possono dargli delle consulenze, delle visioni prospettiche e dei consigli utili a metterle in pratica. A nostro avviso copiare il modello degli anni passati sul territorio non è la strada corretta, perché è molto costoso. Ma avere una presenza significativa sul territorio, combinandola all'utilizzo delle nuove tecnologie, pensiamo sia un asset fondamentale nel prossimo futuro. Nel nostro piano triennale andremo a valutare un nostro ruolo sul territorio per cercare di colmare questo gap che oggi esiste, naturalmente all'interno dei paletti di Banca d'Italia. Stiamo inoltre vedendo casi di passaggi generazionali che non sono semplici. Probabilmente fino a pochi anni fa avvenivano in maniera più naturale, oggi sono molto più complicati da gestire, vuoi per un discorso di managerializzazione, vuoi perché le nuove generazioni magari non si vogliono occupare più della fonderia di famiglia. E poi c'è l'incertezza geopolitica che stiamo vivendo: le sfide sono molteplici, per questo vogliamo essere a fianco delle Pmi.



Quanto vale l'ingegnere nella finanza agevolata

Il successo di un'iniziativa ammessa a sostegno richiede la sinergia tra più competenze: giuridiche, fiscali, amministrative, aziendali e tecniche. Ed è indispensabile anche un presidio tecnico di sicura affidabilità

di Antonio Di Nunzio

Nel contesto contemporaneo della finanza agevolata, strumenti come i Contratti di Sviluppo (CdS), le misure legate all'Industria 4.0 e, più recentemente, gli incentivi previsti per la Transizione 5.0, rappresentano leve fondamentali per promuovere l'innovazione, la crescita industriale e la sostenibilità del sistema produttivo italiano.

Questi tre ambiti, pur avendo finalità e strutture differenti, appartengono allo stesso "ecosistema" di politiche pubbliche per lo sviluppo economico e condividono una caratteristica cruciale: la necessità di una progettazione tecnicamente solida, documentata e conforme alle normative. In ognuno di essi, l'ingegnere svolge un ruolo trasversale e insostituibile.

Non si tratta più soltanto di un tecnico incaricato della progettazione, ma di un garante della fattibilità e della legalità dell'iniziativa, in grado di tutelare tanto

l'impresa quanto l'ente pubblico che eroga il finanziamento.

LA COMPLESSITÀ DELLA FINANZA AGEVOLATA E L'APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE

Il successo di un'iniziativa agevolata richiede la sinergia tra più competenze: giuridiche, fiscali, amministrative, aziendali e tecniche. I percorsi autorizzativi, la gestione dei fondi e la rendicontazione impongono un'organizzazione strutturata, in grado

**NON SI TRATTA PIÙ SOLTANTO
DI UN TECNICO, MA DI UN GARANTE
DELLA FATTIBILITÀ E DELLA LEGALITÀ
DELL'INIZIATIVA**

di rispondere in modo puntuale ai requisiti di legge e agli standard di trasparenza richiesti dalla pubblica amministrazione. In questo scenario, l'ingegnere è un nodo essenziale della rete di competenze. La sua

presenza è strategica tanto nei Contratti di Sviluppo quanto nei progetti che accedono agli incentivi 4.0 o ai bandi della Transizione 5.0 o altre forme di finanza agevolata. In tutti questi casi, infatti, è chiamato a elaborare relazioni tecniche dettagliate, valutazioni economico-tecnologiche, stime degli investimenti e verifiche di fattibilità.

Si pensi, ad esempio, alla definizione di un layout produttivo automatizzato, o alla scelta di tecnologie ad alta efficienza energetica: senza un'analisi ingegneristica robusta, nessun progetto può considerarsi credibile né finanziabile.

L'ASSEVERAZIONE TECNICA: UNA RESPONSABILITÀ GIURIDICA FONDAMENTALE

Uno dei compiti più delicati affidati all'ingegnere è l'asseverazione tecnica, disciplinata dal D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445. Si tratta di una dichiarazione giurata che attesta la conformità urbanistica, impiantistica e normativa del progetto e che comporta una responsabilità diretta, anche sotto il profilo penale.

Questa funzione assume un valore doppio: da un lato tutela l'ente erogatore, che può contare su una validazione indipendente e professionale; dall'altro protegge l'impresa, offrendo una garanzia di correttezza nella presentazione della domanda e contribuendo a prevenire il rischio di contestazioni, revocche o sanzioni.

MONITORAGGIO E GESTIONE DURANTE LA FASE DI ATTUAZIONE

Il ruolo dell'ingegnere si estende all'intera durata dell'intervento. Nella fase di realizzazione, il suo presidio garantisce che gli investimenti vengano eseguiti in linea con quanto autorizzato, nel rispetto delle tempistiche e delle normative.

Potrebbe accadere, ad esempio, che in fase di verifica tecnica preliminare emergano criticità legate a vincoli urbanistici, ambientali o edilizi non completamente considerati. In tali situazioni, la figura tecnica è determinante per proporre soluzioni conformi e tempestivamente condivise con gli enti preposti, evitando così possibili interruzioni o blocchi dei finanziamenti.

Allo stesso modo, durante l'attuazione di progetti ad alto contenuto innovativo — come quelli riconducibili a Industria 4.0 e Transizione 5.0 — può essere necessario gestire varianti tecniche, adattamenti agli standard tecnologici, aggiornamenti documentali. L'ingegnere è il professionista che garantisce la coerenza del progetto con la normativa evolutiva, assicurando che eventuali modifiche siano tracciate, giustificate e formalmente approvate.

Attraverso strumenti come i SAL (Stati Avanzamento Lavori), i verbali tecnici e i rapporti asseverati, l'ingegnere presidia la filiera del controllo e della rendicontazione, rendendo possibile un utilizzo efficace e tracciabile delle risorse pubbliche.

UN MODELLO INTEGRATO DI CONSULENZA

L'efficacia di un progetto di finanza agevolata dipende, oggi più che mai, dalla

capacità di costruire un team multidisciplinare ben coordinato. In questo modello, l'ingegnere collabora strettamente con fiscalisti, legali, esperti di fondi europei e consulenti aziendali.

Le società di consulenza strutturate, in grado di offrire questo approccio integrato, rappresentano un alleato strategico per le imprese che intendono accedere agli

strumenti agevolativi con serietà, tempestività e piena conformità normativa.

IN CONCLUSIONE...

Contratti di Sviluppo, Industria 4.0, Transizione 5.0: tre ambiti diversi ma accomunati dalla medesima esigenza di rigore tecnico, affidabilità e legalità. In tutti questi settori della finanza agevolata, l'ingegnere è chiamato a svolgere un ruolo centrale, che unisce la competenza tecnica alla respon-



sabilità professionale.

A sostegno ulteriore di questa impostazione, non è un caso che anche nei team preposti alla valutazione delle proposte — sia presso Invitalia, sia nell'ambito dei controlli ministeriali e delle autorità preposte alla verifica degli investimenti in tecnologie 4.0 o Transizione 5.0 — siano sempre presenti tecnici di comprovata esperienza e professionalità. Questo dimostra come l'intero sistema di finanza agevolata riconosca il valore delle competenze tecniche quale elemento essenziale per garantire la coerenza e la qualità dei progetti finanziati.

In uno scenario normativo in continua evoluzione, e in presenza di strumenti finanziari sempre più selettivi, il valore dell'ingegnere risiede non solo nella sua capacità progettuale, ma anche nella funzione di garante del processo: una figura al servizio dell'impresa, ma anche della buona amministrazione e, in ultima analisi, dell'interesse pubblico.



NELLA FOTO:
L'AUTORE, ING. ANTONIO
DI NUNZIO, OF COUNSEL
TECHNICAL FINANCIAL GRANTS
& FACILITIES DEPARTMENT
RSM SOCIETÀ DI REVISIONE
E ORGANIZZAZIONE
CONTABILE S.P.A.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

DALLA SICILIA ALLA CONQUISTA DEL DIGITAL DESIGN

La strategia di private equity di Quadrivio Group e Pambianco ha trasformato Mohd in un player internazionale dell'arredo di alta gamma. Dopo cinque anni di crescita l'azienda passa ora sotto il controllo di Dexelance

di Riccardo Venturi

MADE IN ITALY FUND, IL VEICOLO DI PRIVATE EQUITY DI QUADRIVIO GROUP E PAMBIANCO, HA CEDUTO LA SUA QUOTA DI PARTECIPAZIONE DI MAGGIORANZA IN MOHD, REALTÀ ITALIANA LEADER NELLA VENDITA E NELLA DISTRIBUZIONE ONLINE DI ARREDAMENTO DI ALTA GAMMA.

Ad acquisirla è **Dexelance**, gruppo industriale quotato su Borsa Italiana che investe nei settori del design, dell'illuminazione e dell'arredamento. **Walter Ricciotti**, Ceo di **Quadrivio Group**, ha spiegato a Economy com'è andata.

Quello di Mohd è un esempio di private equity ben fatto?

Facciamo questo mestiere da 25 anni e ogni storia è differente. Però devo dire che l'operazione è riuscita molto bene, anche perché si è svolta in una Regione come la Sicilia che ne ha viste poche di questo tipo. Dai 28 milioni di fatturato di 5 anni fa la società nel 2024 ha chiuso a 70 milioni, con 7 milioni di Ebitda. Quindi cresce anche per redditività, risultato ancora più sfidante, specie nel mondo del commercio digitale: parliamo di mobili di alta gamma, prevalentemente italiani, venduti in tanti Paesi.

Ritiene che 5 anni siano il tempo giusto per lavorare al meglio?

Voglio difendere un po' la categoria: non è un'eccezione, le operazioni si sono allungate. Se prima duravano 3-4 anni, ora 5 anni sono nella media. Anche perché è difficile costruire valore con operazioni più brevi. In Borsa, per esempio, ogni 3 mesi ci sono risultati da comunicare al mercato, e si è così portati a fare azioni di breve periodo, mentre invece il private equity ha il vantaggio di avere un orizzonte di medio periodo.

Quando siete entrati in Mohd?

Dopo un lungo corteggiamento nel novembre 2019, quindi 3-4 mesi prima dell'inizio del Covid. È una società con 50 anni di storia, che era nata come un bel negozio di arredamento nel centro di Messina, fondata dalla mamma dell'attuale imprenditore. Verso l'inizio degli anni Dieci l'azienda ha cominciato a sviluppare anche una parte digitale di vendita di tutti i migliori marchi italiani e non solo in tutto il mondo. Ed è riuscita ad arrivare da sola, senza grandi risorse finanziarie ma con un duro lavoro, a quasi 30 milioni di fatturato, prima che entrassimo.

E poi?

Siamo riusciti a convincere l'imprenditore che eravamo il partner giusto per avviare una nuova fase di crescita. Peraltro come Quadrivio facciamo operazioni di maggioranza, quindi il corteggiamento è stato ancora più complicato. Il nostro obiettivo era

portare l'azienda a diventare più grande, perché c'è anche un tema importante legato alla dimensione di scala; più managerializzata; e anche più internazionale. Questi erano i tre pilastri di crescita individuati, e devo dire che sono stati tutti perseguiti con successo.

Come si muove Made in Italy Fund in questa fase turbolenta?

Al di là di questa exit di successo riteniamo che sia un momento più adatto a comprare che a vendere, perché si sono create opportunità interessanti. Avendo noi un fondo specializzato su alcuni settori, li conosciamo meglio e quindi siamo in grado di prendere decisioni di investimento quando magari qualche concorrente più generalista è un po' titubante in questa fase di mercato. Quindi vediamo in questo scenario l'occasione migliore per accelerare gli investimenti. Ed è proprio quel che stiamo facendo: abbiamo chiuso un mese fa l'operazione di acquisto di Twinset, storico brand italiano di moda femminile, e ne stiamo valutando altre.

“

VEDIAMO IN QUESTA FASE L'OCCASIONE PER ACCELERARE GLI INVESTIMENTI



Risk management e tesoreria in tandem

Integrare la gestione del rischio per fronteggiare la volatilità dei mercati, ottimizzare la liquidità e sostenere la crescita in contesti complessi

I mercati finanziari sempre più complessi, la volatilità dei tassi di interesse e di cambio, i contesti macroeconomico e geopolitico incerti, portano le aziende a doversi strutturare in termini di risk management in maniera integrata anche all'interno delle Tesorerie. Si tratta di un'attività trasversale che deve essere incorporata nei processi decisionali aziendali in un'ottica di definizione degli obiettivi, monitoraggio costante e analisi periodiche.

La gestione del rischio, secondo Uni Iso 31000 deve mirare a

- Proteggere e creare valore
- Supportare il raggiungimento degli obiettivi
- Migliorare le prestazioni
- Prevedere un risultato diverso da quello atteso, sia in positivo che in negativo

La tesoreria si trova al centro di tutti i processi aziendali.

Gestire il rischio in tesoreria, vuol dire identificare, valutare ed essere in grado di mitigare tutti i rischi finanziari che potrebbero influenzare in maniera negativa la gestione della liquidità.

Pianificare i rischi di cassa, ottimizzare la liquidità e ridurre l'esposizione ad oscillazioni improvvise, sono le tre aree principali nelle quali deve essere sempre in grado di poter intervenire con tempestività. Una tesoreria moderna e attiva non si limita a stimare i fabbisogni di cassa ma deve valutare anche le

esposizioni ai rischi di mercato utilizzando strumenti finanziari adeguati come forward, swap, opzioni. Se si decide di aprire una filiale all'estero, ad esempio, l'analisi del rischio cambio e la copertura dei flussi in valuta devono centrali e coerenti con la policy interna di financial risk management framework definita dal consiglio di amministrazione; la tesoreria deve avere a sua disposizione tutti gli strumenti necessari a monitorare quantificare e coprire i rischi in base alla natura dell'esposizione e al risk appetite contribuendo così anche alla creazione di valore sostenibile.

Identificati i rischi, si ha la possibilità di definire e applicare strategie atte a ridurre gli impatti: copertura rischio cambio, diversificazione delle fonti di finanziamento.

La gestione del rischio in Tesoreria deve essere necessariamente supportata da una puntuale e corretta pianificazione finanziaria: forecast mensili, trimestrali a rolling, fino all'anno, permettono di avere costante visibilità su incassi e pagamenti tenendo monitorati i flussi di cassa.

Un cash flow preventivo aiuta a individuare potenziali problemi finanziari in anticipo e a prendere misure per tempo, prima fra tutti la ricerca di nuove fonti di finanziamento.

Un buon tesoriere deve quindi conoscere a fondo tutti i processi

aziendali per poter essere in grado di prevedere i potenziali rischi finanziari principali: rischio cambio, rischio tasso, rischio credito.. tutto ciò che può "mettere in pericolo"

la liquidità, facendola diventare essa stessa il rischio principale che comprende tutti gli altri.

Fondamentale nel risk management è la comunicazione all'interno di ogni azienda. Una comunicazione efficace favorisce la collaborazione portando a conoscenza tutti i livelli dell'organizzazione dei rischi, e delle strategie volte a mitigarli.

Serve quindi una stretta collaborazione tra tesoreria, funzione amministrativa, Cfo e revisori anche e soprattutto per documentare e rappresentare correttamente tutte le operazioni di copertura come previsto dall'adozione degli IFRS, in particolare dell'IFRS-9. L'accesso più limitato al credito e con condizioni meno favorevoli per le aziende da parte delle banche, dovuto agli accordi di Basilea 4 che impongono loro metodi standardizzati più rigorosi per il calcolo del rischio, porta ad una potenziale quanto palese riduzione della loro capacità di prestare denaro influenzando notevolmente le scelte di tesoreria.

Una tesoreria efficace all'interno

Aiti



Orietta Artoni

di un risk management, supportata da adeguati strumenti volti a ridurre gli errori manuali piuttosto che a velocizzare le previsioni (Erp-Tms), permette di affrontare con più

tranquillità le incertezze di mercato e diventa vitale per proteggere il business dalle potenziali crisi, sempre più imprevedibili e improvvise dei nostri tempi. Ottimizzare i costi finanziari e minimizzare quindi i rischi, diventa vitale anche per il raggiungimento di tutti gli obiettivi aziendali strategici.

L'approccio al rischio complessivo dell'impresa (Erm) non può che trarre vantaggio da una Tesoreria ben strutturata e organizzata rendendola partner strategico della direzione aziendale.

L'integrazione tra risk management e tesoreria è oggi una condizione necessaria alla protezione del valore d'impresa e al sostentamento della sua crescita.

Una formazione di base e aggiornamenti continui, sono essenziali per la qualifica personale e professionale del personale addetto al treasury; stress test periodici e simulazioni su improvvisi shock di liquidità o di tasso sono quantomai necessari ora in particolar modo per testare i piani finanziari... prima ancora però, serve essere messi in grado di redigerli.

Dalla compliance alla strategia

Con il regime di adempimento collaborativo e il Tax Control Framework, le imprese passano a un modello integrato di controllo, fiducia e creazione di valore

Negli ultimi anni, la governance aziendale si è trovata di fronte a una trasformazione silenziosa ma profonda. Non più solo supervisione strategica, assetti organizzativi e gestione dei rischi tradizionali, ma anche un crescente coinvolgimento nella gestione fiscale. Questo cambio di paradigma è stato innescato e accelerato dall'introduzione del regime di adempimento collaborativo, che ha spinto le imprese verso un modello di governance più aperto, integrato e responsabile.

Il regime di adempimento collaborativo è stato introdotto nell'ordinamento dal D.lgs. n. 128/2015 al fine di promuovere forme di comunicazione e di cooperazione rafforzata tra l'Amministrazione finanziaria e i contribuenti dotati di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale ("Tax Control Framework" o "Tcf"), inteso quale rischio di operare in violazione di norme di natura fiscale o in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento tributario.

Il regime di adempimento collaborativo è stato oggetto di recenti riforme in attuazione dei principi contenuti nella legge delega fiscale n. 111/2023. Il

legislatore ha ampliato la platea dei contribuenti che possono accedere al regime (progressiva riduzione delle soglie di accesso all'istituto e l'estensione alle imprese appartenenti a gruppi) e usufruire dei benefici premiali, inizialmente riservati ai grandi contribuenti. Il legislatore ha previsto anche un regime "opzionale" per contribuenti che non soddisfano i requisiti dimensionali, con possibilità di beneficiare di specifici benefici premiali attraverso l'adozione di un sistema certificato di controllo del rischio fiscale.

Il regime di adempimento collaborativo si pone l'obiettivo di instaurare un rapporto di fiducia tra Amministrazione finanziaria e contribuenti tramite interlocuzione costante e preventiva, con la possibilità di pervenire a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali prima della presentazione delle dichiarazioni fiscali. Tale regime comporta l'assunzione di impegni sia da parte dell'Amministrazione finanziaria sia per i contribuenti ammessi e risponde ad esigenze di certezza e di stabilità nell'applicazione della norma tributaria e della riduzione del contenzioso.

È un istituto a partecipazione volontaria, riservato a contribuenti con determinati requisiti

e dotati di un Tcf efficace al momento della domanda. La certificazione obbligatoria da parte di professionisti indipendenti attesta l'affidabilità del Tcf e la sua integrazione con i controlli sull'informativa finanziaria e contabile, a garanzia della solidità del dato su cui si fonda l'obbligazione tributaria.

Il Tcf assume un ruolo sempre più rilevante all'interno della governance aziendale e nella coerenza complessiva del sistema dei controlli interni. In questa prospettiva, la sua integrazione con altri modelli organizzativi deve rispondere a logiche di armonizzazione e razionalizzazione, evitando duplicazioni o sovrapposizioni che potrebbero compromettere l'efficienza operativa. I controlli, infatti, non devono essere percepiti come un ostacolo al business, ma come strumenti abilitanti, capaci di rafforzare la capacità dell'impresa di presidiare i propri rischi, senza appesantire i processi.

Ciò richiede un disegno dei controlli ispirato a criteri di proporzionalità, efficienza e coerenza,

Comitato Tecnico
"Corporate
Governance &
Compliance" di ANDAF

Andaf



**Felicia
Puopolo**



**Massimo
Remoli**

che consenta di valorizzare le sinergie esistenti tra i vari presidi e di costruire un sistema di governance integrato e funzionale. In questo quadro, il Tcf non solo dialoga con il Modello 231, ma si salda anche con le logiche di controllo previste per l'informativa societaria, per la prevenzione della crisi e per l'adeguatezza degli as-

setti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 del c.c. La sua implementazione rappresenta un supporto concreto alla responsabilità degli amministratori nella costruzione di un assetto idoneo a rilevare tempestivamente segnali di discontinuità, assicurare la correttezza delle decisioni gestionali e garantire la continuità aziendale. In definitiva, il Tcf, se concepito come strumento al servizio della governance e della compliance e non come onere burocratico, può contribuire in modo decisivo alla creazione di valore, alla credibilità dell'impresa e alla sua capacità di affrontare con consapevolezza il contesto competitivo e regolatorio contemporaneo.

Venture capital, piano piano l'Italia cresce

Nel primo semestre 2025 aumentano le operazioni, ma calano gli investimenti. Il Rapporto VeM di Liuc e Aifi fotografa un ecosistema in consolidamento

I venture capital diventa grande, a piccoli passi. Nel primo semestre del 2025, il mercato italiano degli investimenti in innovazione ha mostrato segnali contrastanti. Da un lato cresce il numero complessivo di operazioni, dall'altro cala l'ammontare complessivo investito, in particolare da parte degli operatori esteri. È quanto emerge dai dati sul primo semestre 2025 del Rapporto di ricerca Venture Capital Monitor – VeM, attivo presso Liuc – Università Cattaneo, promosso con Aifi e realizzato grazie al contributo di Intesa Sanpaolo Innovation Center e Kpmg e al supporto istituzionale di Cdp Venture Capital Sgr e Iban, con l'obiettivo di sviluppare un monitoraggio permanente sull'attività di early stage istituzionale svolta nel nostro Paese. Nel primo trimestre sono state realizzate 78 operazioni, che diventano 75 nei successivi tre mesi (-3,8%). Complessivamente il primo semestre 2025 si è chiuso con 153 operazioni (initial e follow on); erano 129 lo scorso anno (+18,6%). Guardando solo ai nuovi investimenti, initial, questi sono stati 107 rispetto ai 97 del primo semestre 2024. Per quanto riguarda l'ammontare investito da operatori domestici e esteri in startup e scaleup italiane, il valore si attesta a 443 milioni di euro, in diminuzione rispetto ai 488 milioni del 2024, distribuiti su 142 round (erano 117 nel primo

semestre 2024). Si registra una diminuzione sull'ammontare investito in realtà estere fondate da imprenditori italiani che passa da 270 a 80 milioni di euro, con un numero di operazioni in lieve calo (11 round rispetto ai 12). Sommando queste due componenti, il totale complessivo si attesta a 523 milioni di euro (758 milioni nel primo semestre 2023). L'indice VeM-i fa registrare un valore pari a 1.300 nel secondo trimestre 2025, in linea con i primi tre mesi dell'anno, ma in crescita rispetto ai valori trimestrali degli anni recenti. Il totale degli investimenti in Technology Transfer (TT) negli ultimi due anni e mezzo ha ricevuto un importante boost dai poli e fondi promossi da Cdp Venture Capital Sgr. L'effetto leva generato da queste iniziative su capitali terzi è pari a oltre 500 milioni. Considerando l'attività svolta da investitori e poli TT atti-

vi in Italia, dal 2023 sono stati investiti oltre 620 milioni su 281 operazioni, di cui 137 milioni nei primi sei mesi del 2025 (33 operazioni), valore già sopra la media annua investita nel periodo 2018-2022. Con riferimento all'attività di corporate venture capital, nel primo semestre dell'anno si conferma la notevole presenza di imprese nei round di venture capital. In particolare, è stata registrata la partecipazione delle corporate in circa il 20% dei round in società italiane. Relativamente alle sole startup con sede in Italia, venture capital e corporate venture capital hanno investito 286 milioni di euro su 87 round; le attività di sindacato tra venture capital, corporate venture capital e business angel hanno re-

gistrato investimenti pari a 157 milioni su 55 operazioni e i business angel hanno investito 22 milioni in 14 round. Il totale porta la filiera dell'early stage in Italia a 465 milioni su 156 round (511 milioni su 133 round nel primo semestre 2024). Come per gli anni passati, a livello di investimenti initial, la Lombardia è la Regione con il maggior numero di società target, 48, coprendo il 48% del mercato italiano (34% nel primo semestre 2024). Seguono Lazio ed Emilia-Romagna (entrambe 8%). Dal punto di vista settoriale, l'Ict rappresenta una quota del 39%. L'Ict è costituito per il 27% da operazioni su startup nei digital consumer services, e per il 73% su società enterprise technologies. Seguono le startup dell'Healthcare, con una quota del 14%. Il primo semestre fa vedere come lo zoccolo duro del venture continua a lavorare e bene basta guardare il dato positivo di un ecosistema in movimento, che continua a consolidarsi e a strutturarsi, con attori sempre più qualificati. La sfida ora è duplice: da una parte rafforzare l'attrattività dell'Italia per capitali internazionali, dall'altra sostenere una crescita più omogenea sul territorio, favorendo la nascita di poli d'innovazione anche fuori dai centri tradizionali.

Aifi



Anna
Gervasoni

Rettrice della Liuc – Università Cattaneo. È anche direttore generale di Aifi (Associazione italiana del private equity, venture capital e private debt)





FAI CRESCERE IL LORO FUTURO

Iscrivi i tuoi cari a Previndai

Assicuragli ora il suo **salvadanaio previdenziale**
approfitando di tutti i vantaggi offerti dal Fondo



www.previndai.it/iscrizione-familiare-a-carico

Seguici anche su 

TURISMO, ECCO LE 5 STELLE (VERE)

Capri, Cortina, Courmayeur, Madonna di Campiglio e Porto Cervo hanno deciso di "fare squadra": nasce l'Associazione dei Territori di Altagamma per riscrivere le regole del turismo di alta gamma. Un nuovo patto d'acciaio (e di charme) tra le icone dell'ospitalità italiana più famose nel mondo



di Paola Belli

Altro che fanalini di coda: questa volta l'Italia si mette in testa al gruppo, e lo fa con il passo elegante di chi sa di essere osservato. Capri, Cortina d'Ampezzo, Courmayeur, Madonna di Campiglio e Porto Cervo - nomi che, diciamolo, già da soli evocano più sogni che un catalogo di viaggi luxury - hanno deciso di fare sistema. Chapeau. Anzi, cappello di paglia e occhiali da sole, perché qui si parla di turismo di alta gamma, quello che fa girare non solo la testa, ma anche l'economia.

L'ATTO COSTITUTIVO È STATO FIRMATO IL 25 GIUGNO NELLA SEDE MILANESE DI FONDAZIONE ALTAGAMMA

La novità è di quelle che, appunto, fanno notizia: il 25 giugno 2025, nella sede milanese di Fondazione Altagamma (mica pizza e fichi: dal 1992 riunisce il meglio dell'industria culturale e creativa italiana), i rappresentanti delle cinque località hanno firmato l'atto costitutivo dell'Associazione dei Territori di Altagamma. Un'alleanza che, per una volta, non nasce per spartirsi la torta, ma per cucinarla insieme e servirla con vista mare o vista Dolomiti, a scelta. «Siamo orgogliosi di dare forma a un progetto condiviso che



Nella foto a fianco: Maurizio Maresca, Gianfranco Manetti, Marta Castori, Monica Bonomini, Claudia Giagoni, Roberto Rota, Stefania Lazzaroni, Matteo Bonapace, Melania Esposito, Valeria Alessio, Jonathan Sferra, Roberta Alverà, Josep Ejarque

unisce cinque località uniche per bellezza, storia, cultura e vocazione all'eccellenza», ha dichiarato **Roberto Rota**, sindaco di **Courmayeur** e primo presidente dell'associazione. «Lavoreremo insieme per rafforzare l'identità dei nostri territori e affermare, anche attraverso una rappresentanza più coesa, il ruolo strategico che il turismo di alta gamma riveste nello sviluppo economico, sociale e culturale del nostro Paese». C'è chi parla di sinergie, chi di contaminazioni virtuose. Ma qui la sostanza è chiara: si fa squadra per «trovare un dialogo tra territori con esperienze diverse ma di fatto analoghe», come sottolinea lo stesso Rota, «che genera contaminazione, opportunità, reciproci stimoli». E se vi sembra un esercizio di stile, sappiate che dietro ci sono mesi di lavoro, tavoli tecnici, confronti serrati e - perché no - qualche divergenza superata in nome di un obiettivo più grande: «Sviluppare l'offerta sempre più in chiave di alta gamma, dai servizi di sistema - mobilità, qualità urbana - alla proposta imprenditoriale», spiega **Giuseppe Corradini**, assessore del Comune di Pinzolo per **Madonna di Campiglio**. «La firma di un accordo ci dà ulteriore forza e ci impegna nel lungo termine. Abbiamo degli intenti chiari e condivisi e una formalizzazione determina un assetto che può sostenere più efficacemente le iniziative future». E se è vero che «Arzachena e Porto Cervo

sposano questo progetto per rafforzare l'immagine delle eccellenze territoriali del Belpaese nel mercato turistico internazionale», come afferma **Roberto Ragnedda**, sindaco di Arzachena, del quale **Porto Cervo** è una frazione, è altrettanto vero che la sfida è tutt'altro che semplice: «Lavoriamo accanto ad altre destinazioni che condividono con noi i medesimi obiettivi per rappresentare l'alta qualità dell'accoglienza italiana nel mondo. Desideriamo valorizzare e mettere a sistema la grande chance che ci ha dato Fondazione Altagam-

TRA LE PRIORITÀ, LA VALORIZZAZIONE E LA SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO PAESAGGISTICO, ARTIGIANALE E STORICO DEI TERRITORI

ma riunendoci nei "Territori di Eccellenza": avremo uno strumento in più per investire nella promozione del nostro patrimonio identitario, culturale e naturale, oltre che focalizzarci su strategie improntate a uno sviluppo turistico sostenibile per l'ambiente e la comunità locale».

Nel frattempo, le donne si stanno facendo strada anche nei ruoli chiave della governance turistica: **Melania Esposito** (assessore al Turismo del Comune di **Capri**), **Roberta Alverà** (vicesindaco e assessore al Turismo di **Cortina**), **Monica Bonomini** (vicesindaco di Pinzolo per Madonna di Campiglio), **Claudia Giagoni** (assessore

al Turismo di Arzachena per Porto Cervo). Sarebbe meglio definirle "amministratrici" e "assessore", ma qui la sostanza conta più della forma: sono loro a firmare, a discutere, a portare avanti il progetto, insieme a un manipolo di sindaci e manager che - finalmente - parlano la stessa lingua.

Ma veniamo ai numeri, perché in soldoni è lì che si gioca la partita. L'obiettivo primario dell'associazione? «Elaborare modalità efficaci di sviluppo del turismo di alto profilo in ambito nazionale e internazionale, perseguendo economie di scala nell'ambito di azioni promozionali per quanto riguarda le attività turistiche dei Territori di Eccellenza». Tradotto: meno campanilismo, più sistema. E ancora: «Aumentare la visibilità e il peso dei Territori nei confronti delle istituzioni nazionali e internazionali, così come di enti privati quali organizzazioni non governative, fondazioni culturali, associazioni di promozione turistica, al fine di indirizzare le politiche turistiche del Paese a supporto dell'eccellenza».

Non mancano le priorità: valorizzazione e salvaguardia del patrimonio paesaggistico, artistico, artigianale, storico, commerciale e sociale dei territori. E poi, la parola magica che fa brillare gli occhi a Bruxelles: sostenibilità. «Considerato prioritario anche lo sviluppo e l'implementazione di modelli di gestione dei Territori per rendere il turismo sempre più sostenibile, che rappresenta oggi uno dei target fondamentali degli obiettivi europei dell'Agenda 2030». Altro che greenwashing: qui si parla di modelli integrati, di pratiche condivise, di monitoraggio continuo dei risultati. «Dobbiamo ragionare in termini di sistema e non per sommatoria di singole unità, con nuovi approcci, nuovi modelli destinati al miglioramento del vivere collettivo non solo dei turisti, ma anche dei cittadini residenti dei nostri comuni», sottolinea Paolo Falco, sin-

daco di Capri.

E se pensate che sia tutto rose e fiori, ecco la lista della spesa: «La necessità di allungare le stagioni per far vivere il territorio tutto l'anno; la ricerca di personale qualificato; la mobilità; la creazione di percorsi ed esperienze sempre più accessibili e sostenibili;

l'individuazione di attività di promozione reciproca; l'ideazione di eventi itineranti replicabili nelle diverse località per diffondere il circuito virtuoso delle destinazioni più esclusive d'Italia», elenca **Gianluca Lorenzi**, sindaco di **Cortina d'Ampezzo**. Altro che vacanze di lusso: qui si lavora sodo, con

la consapevolezza che il turismo di alta gamma è una leva strategica per il Made in Italy. Parola di **Matteo Lunelli**, Presidente di **Altagamma**: «Il turismo è una leva strategica di sviluppo per il Paese e per il Made in Italy. Alcuni territori che raccontano e rappresentano al meglio l'eccellenza dello stile di vita italiano sono diventati destinazioni di riferimento per i viaggiatori di alto profilo e dal 2014 abbiamo voluto valorizzarli nominandoli soci onorari della Fondazione. Siamo lieti che cinque di loro... si siano formalmente riuniti in una partnership che potenzia ogni membro e facilita la promozione di un turismo di alta gamma che può avere massimo impatto in termini di indotto diretto e indiretto sulla nostra economia. Proprio i Territori di Eccellenza possono essere esempio e traino per un riposizionamento verso l'alto del turismo nel nostro Paese».

Nel concreto, cosa succede ora? «Da oggi iniziamo a lavorare alla definizione del piano delle attività, che prenderà il via in autunno, con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente un turismo di alta qualità. Lo faremo come un gruppo coeso, capace di lavorare all'unisono, valorizzando al contempo le nostre unicità», promette **Matteo Bonapace**, direttore di Azienda per il Turismo Madonna di Campiglio e coordinatore del comitato gestionale dell'Associazione. E **Stefania Lazzaroni**, direttrice generale di Altagamma, rincara la dose: «Siamo certi che da questa collaborazione si svilupperanno progetti e iniziative utili a promuovere il turismo italiano e le sue eccellenze come questi cinque territori - Capri, Cortina d'Ampezzo, Courmayeur, Madonna di Campiglio e Arzachena-Porto Cervo - simboli in tutto il mondo del nostro stile di vita».

Nel 2025, intanto, è già in cantiere un evento corale negli Stati Uniti, oltre a una serie di attività formative e istituzionali. Perché, diciamolo, se vuoi giocare nella Champions League del turismo, devi saper parlare tutte le lingue. E magari, ogni tanto, anche inventarne una nuova.

SOSTENIBILITÀ: MODA PASSEGGERA O CHIAVE PER IL FUTURO?

No, non è solo una questione di raccolta differenziata o di hotel plastic-free. Il turismo sostenibile, nei Territori di Eccellenza, è diventato un mantra, una parola d'ordine che non ammette deroghe. Ma cosa significa davvero, in soldoni, "sviluppare e implementare modelli di gestione dei Territori per rendere il turismo sempre più sostenibile", come recita l'accordo fondativo dell'Associazione? E soprattutto: chi l'ha detto che lusso e sostenibilità non possano andare a braccetto? La sfida è di quelle che fanno tremare i polsi: coniugare l'alta gamma con il rispetto per l'ambiente e la comunità locale. «Desideriamo valorizzare e mettere a sistema la grande chance che ci ha dato Fondazione Altagamma riunendoci nei "Territori di Eccellenza": avremo uno strumento in più per investire nella promozione del nostro patrimonio identitario, culturale e naturale, oltre che focalizzarci su strategie improntate a uno sviluppo turistico sostenibile per

l'ambiente e la comunità locale», spiega Roberto Ragnedda, sindaco di Arzachena. Al bando il greenwashing: qui si parla di azioni concrete, di monitoraggio dei risultati, di modelli replicabili.

Gli obiettivi? Ambiziosi, già va sans dire: «La promozione del turismo sostenibile in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030; la valorizzazione del patrimonio paesaggistico, artistico, artigianale e storico; la salvaguardia dell'identità culturale e sociale delle comunità locali; lo sviluppo di modelli di gestione integrata del turismo di alta gamma». E se vi sembra un elenco da libro dei sogni, ricordate che qui si parla di territori che, da soli, valgono più di una manovra finanziaria in termini di indotto

diretto e indiretto. Il punto, però, è un altro: «Dobbiamo ragionare in termini di sistema e non per sommatoria di singole unità, con nuovi approcci,

nuovi modelli destinati al miglioramento del vivere collettivo non solo dei turisti, ma anche dei cittadini residenti dei nostri comuni», sottolinea Paolo Falco, sindaco di Capri. Per capirci: non basta piantare qualche albero o organizzare una giornata di pulizia delle spiagge. Serve - e qui la parola torna di moda - un cambio di paradigma. Esempi? Mobilità sostenibile, gestione intelligente dei flussi turistici, formazione del personale su pratiche green, eventi itineranti replicabili e, soprattutto, la capacità di "allungare le stagioni" per evitare l'effetto mordi e fuggi che svuota i centri storici e ingolfa le strade solo in alta stagione. Nel frattempo, le cinque località hanno già messo in agenda lo

scambio di best practice, il monitoraggio continuo dei progressi e la verifica dell'avanzamento dei lavori. Non solo parole, dunque, ma anche fatti... riscrivendo le regole del turismo, una buona pratica alla volta.



PORTO DI LIVORNO, CRESCITA AMICA DEL TERRITORIO

Il presidente della Compagnia portuale, Enzo Rauei, spiega la visione sul futuro dello scalo attraverso la grande alleanza, industriale e finanziaria, conclusa con il Gruppo Grimaldi all'insegna di investimenti e sviluppo

di Sergio Luciano

«I PORTI RAPPRESENTANO SEMPRE DI PIÙ UNA RISORSA STRATEGICA PER IL COMMERCIO MONDIALE E PER I SINGOLI PAESI, QUESTA È UN'EVIDENZA CONSOLIDATA. GLI SPAZI FISICI E LE ALTRE PREMESSE NECESSARIE A CREARE IN ITALIA STRUTTURE ULTERIORI, PIÙ RICETTIVE E PERFORMANTI, È UN ELEMENTO CHE RAPPRESENTA UNA CRITICITÀ DI CARATTERE AMBIENTALE GENERALE»:

è sicuro della sua visione **Enzo Rauei**, presidente della **Compagnia portuale di Livorno (Cpl)**, che ha da poco acquisito il 5% della Terminal Darsena Toscana S.r.l. (Tdt), controllata dal **Gruppo Grimaldi**, acquisendo anche un'opzione per salire al 10%. Una mossa strategica che candida la Cpl a condividere un progetto di sviluppo potenzialmente straordinario, con grandi e positivi impatti per il territorio.

Presidente Rauei, approfondisca l'analisi: le strutture portuali sono risorse scarse e preziose, giusto?

Sì, soprattutto in una situazione come l'Italia. Per cui pur vivendo un momento in cui le questioni geopolitiche mettono un po' a repentaglio il libero scambio, con la campagna di dei dazi aperta dagli Usa, dobbiamo comunque tener presente che il livello di interrelazione degli scambi globali è arrivato a un punto in cui non può incepparsi, semmai rivedere equilibri e proporzioni, ma procedere comunque. Quindi la questione delle reti portuali, delle aree retrobanchina, e in generale della logistica intermodale nei porti rappresenta un elemento fondamentale per chi guarda allo sviluppo futuro.

E voi come Compagnia vi siete prenotati un ruolo di condivisione delle strategie di Grimaldi...



ENZO RAUEI, PRESIDENTE DELLA COMPAGNIA PORTUALE DI LIVORNO (CPL)

Sì ma voglio farle un ragionamento che parte da lontano, e ricostruisce la storia della nostra crescita e la nostra visione strategica. Siamo nati nel '47 dall'unificazione delle singole compagnie portuali, all'epoca divise per merci, e fino al '94 ha abbiamo goduto del "privilegio" della riserva del lavoro portuale, ossia quella norma per la quale qualsiasi tipo di merce veniva movimentata nel porto, doveva per legge essere gestita dalla Compagnia lavoratori portuali. In quel periodo di fatto la Compagnia rappresentava il porto, non c'era l'Ente Porto come a Genova, c'era l'Azienda Mezzi Meccanici che gestiva le gru di banchina e alcuni immobili/piazzali del porto. La Compagnia ha da sempre guardato allo sviluppo del porto, la "calata Alto Fondale" l'ha pensata e promossa la Compagnia, così come lo stesso terminal Darsena Toscana. Nel '94, con l'avvio della legge di riforma dei porti

84/94 la legge diede la facoltà alla Clp di scegliere il ruolo da esercitare: se il mero lavoro di collocazione del personale o dedicarsi all'impresa ruolo a metà tra l'erogazione dei servizi e le scelte imprenditoriali. Nei porti vengono introdotte le concessioni, si creano dei terminal veri e propri, le imprese potevano operare con proprio personale e dunque la Clp si trasforma in una società di diritto civile, scelse la forma giuridica della cooperativa, operando ai

sensi dell'articolo 21 provvisorio, per poi migrare verso servizi previsti di cui all'articolo 16 e acquisendo

contemporaneamente partecipazioni nelle varie società terminaliste di cui all'articolo 18: Darsena Toscana, Terminal Ltm ro-ro, Tco rinfuse, la Cilp multipurpose, fornendo a tutti questi terminalisti le attività di imbarco e sbarco delle merci, in questo modo riusciva a garantire occupazione per i propri lavoratori.

LIVORNO GODE DI UN VANTAGGIO LOGISTICO CENTRALE, CON GRANDI SPAZI RETROPORTUALI E UN PROGETTO COME LA PIATTAFORMA EUROPA

Negli anni successivi il profilo imprenditoriale della Compagnia è progressivamente cresciuto con la realizzazione del Livorno Reefer Terminal (frutta esotica a temperatura controllata) e come non ricordare la costituzione di Faldo, il mega hub dedicato all'automotive, secondo in Europa per dimensioni dopo Bremerhaven. Fu una crescita dinamica e esponenziale.

Quanti eravate e quanti siete?

Nella fase di maggior assorbimento di mano d'opera siamo arrivati a 2400 risorse, quasi tutti "camalli", direi il 90%, e i dipendenti amministrativi. Oggi come Cpl ex articolo 16 siamo 200, altri 100 lavorano alla partecipata Cilp, circa 10 in altre società e nella stessa Tdt. Partecipiamo insieme alle altre imprese del porto, all'articolo 17 (comma 5), per gestire la mera prestazione interinale alle varie imprese portuali che ne fanno richiesta. Inoltre ogni altro terminal ha i suoi dipendenti. In tutto, nel porto oggi operano circa 1.100 risorse.

Ecco: a valle di questa storia importante, che futuro vede per Livorno, che indubbiamente sente la concorrenza della vicina Genova?

Genova è senza dubbio un punto di riferimento per storia e dimensioni. È il centro dello shipping nazionale dove operano broker marittimi, agenti e spedizionieri storici. Hanno sede armatori e terminalisti di grandi proporzioni anche internazionali. Livorno ha grandi vantaggi, essendo baricentrica rispetto al Mediterraneo. È logisticamente centrale rispetto alla rete portuale nazionale ed è dotato di grandi spazi retroportuali e un progetto importantissimo, la Piattaforma Europa, un grande terminal contenitori e insieme un terminal ro-ro, adeguati a quelle che sono esigenze odierne e future. Un piano di sviluppo davvero grande. Livorno ha saputo mantenere tutte le sue eccellenze. Ed è già il primo porto ro-ro d'Italia, uno dei primi per barco e sbarco per auto nuove e prodotti forestali.

E le infrastrutture sono adeguate?

Attualmente il terminal contenitori leader è la Darsena Toscana. Che però ha limitazioni dimensionali e di fondale. Per questo occorre una nuova, grande infrastruttura, che sarà Darsena Europa, progettata per le performance dimensionali adeguate ai nuovi vettori full container; i fondali andranno dai -16 ai -20 metri. È stata posata la prima pietra per le opere a mare proprio in luglio, per il primo accosto di una nave si prevedono 4-5 anni di lavori.

E veniamo al vostro accordo con il Gruppo Grimaldi...

Abbiamo acquisito il 5% della Tdt, ossia del Terminal Darsena Toscana, appunto attraverso un'alleanza strategica col Gruppo Grimaldi. Del resto,

eravamo stati tra i soci fondatori del terminal Tdt, fin alle sue origini poi con la maggioranza acquista da fondi di investimento preferimmo uscire pur garantendoci la fornitura dei servizi al Terminal. I fondi sono notoriamente speculativi, mentre la nostra società guarda alle strategie di lungo respiro; l'acquisizione di Tdt da parte del Gruppo Grimaldi dà secondo noi quelle garanzie di crescita e investimenti che sono essenziali per il futuro. Incontrarci e condividere questa politica è stato un attimo. Siamo anche orgogliosi che il gruppo Grimaldi ci consenta di entrare in CdA: vuol dire che credono in un nostro contributo alla crescita dell'azienda e alla nostra esperienza locale. Siamo un'azienda molto equilibrata, abbiamo fatto una forte politica di risanamento, ceduto asset, reinvestito nel core business, abbiamo un organigramma molto solido, CdA e management di provata esperienza. Col gruppo Grimaldi abbiamo sempre avuto ottimi rapporti, sin dagli anni '70. E con l'ingresso in Tdt abbiamo colto un'opportunità in cui crediamo molto. Da operatore portuale ho apprezzato molto l'avvento del Gruppo Grimaldi a Darsena Toscana, perché l'azionariato tutto finanziario che c'era prima non aveva la stessa attenzione allo sviluppo industriale. Si è subito visto il cambio di marcia in termini di

programma di investimenti e manutenzioni in macchinari e mezzi.

E per Darsena Europa?

I giochi sono tutti da fare, per ora c'è una manifestazione d'interesse di Aponte con altri soci locali, e una proposta organica e asseverata - anzi, un'istanza vera e propria per la costruzione e la gestione dei primi due moduli della piattaforma - fatta appunto da Tdt. Diciamo che l'obiettivo della piattaforma Europa sarà raggiungere la movimentazione di 1-1,2 milioni di contenitori, ma è ancor più importante aprire rotte dirette con il Far East, che oggi con l'attuale limite dimensionale di Darsena Toscana non è possibile. Però anche già oggi la

Darsena Toscana sta nel frattempo crescendo molto, ha recuperato traffico rispetto al 2023/2024. Il terminal ha risentito di un anno di sostanziale fermo commerciale relativo a tutto il 2023, che si è riflesso nel 2024, per l'attesa del verdetto dell'Agcm.

Temete l'impatto dei dazi?

Un contraccollo ci sarà, anche il 15% si farà sentire. Speriamo che il contraccollo sia minimo e che il mercato reagisca bene. Credo che fissato l'accordo con maggiori dettagli, ora ancora mancanti, i traffici tenuti in stand-by da alcuni operatori per il timore di un 30% e oltre riprenderanno e l'export tornerà a beneficiarne. Ho qualche timore rispetto all'export del vino verso gli Stati Uniti; noi operiamo quali partners operativi con il leader nazionale dell'export e anche un 15% potrebbe generare una flessione. Livorno è un hub di questa merceologia potendo contare sulla produzione di eccellenze regionali (pensiamo a Bolgheri) e non solo. Ma l'ottimismo non manca; personalmente ritengo che l'ottimismo sia una delle prime caratteristiche che un'azienda deve avere per fare bene il proprio mestiere, magari questa situazione stimolerà l'attenzione anche verso altri mercati, fino ad oggi meno considerati, generando altre opportunità.

ANCHE UN CONTRACCOLPO DEL 15%
SUI DAZI PUÒ GENERARE
UNA FLESSIONE NELL'EXPORT
DI ECCELLENZE, MA L'OTTIMISMO RESTA

TECNOSYSTEMI: CUORE, IMPRESA E... SOSTENIBILITÀ

Anna Munari, Ceo dell'azienda trevigiana, racconta la trasformazione da azienda locale a realtà internazionale, restando indipendente e puntando su etica, innovazione e Made in Italy

di Giorgio Vizioli

UN CUORE E... UN'IMPRESA. QUANDO, UNA TRENTINA DI ANNI FA, ANNA MUNARI E GIORGIO RIGONI LEGARONO I LORO DESTINI PROFESSIONALI E PERSONALI A TECNOSY-

STEMI, azienda trevigiana indipendente - fra le poche nel nostro Paese a essere passata indenne attraverso le mire predatorie dei fondi internazionali di private equity - non immaginavano che sarebbero arrivati così lontano. Hanno preso in mano, rigenerato e sviluppato l'azienda fino ad avere, oggi, un fatturato in costante crescita, che nel 2024 ha raggiunto quota 56 milioni di euro, una presenza commerciale in oltre 50 Paesi di tutto il mondo, dando lavoro a 190 persone. E tutto questo, fin dal principio, gestendo la loro realtà con attenzione agli aspetti etici e di sostenibilità, anche quando questo termine non era ancora nemmeno entrato nel linguaggio comune...

È una storia emblematica, quella di Tecnosystemi, di quella parte d'Italia, il Nord Est, che alla fine del secolo scorso ha ingranato la quarta ed è diventata uno dei motori dell'economia nazionale, rovesciando precedenti riferimenti, come quello del cosiddetto triangolo industriale Torino-Milano-Genova.

Anna Munari e Giorgio Rigoni si sono divisi incarichi e deleghe nella guida dell'azienda: Rigoni è presidente del Consiglio di amministrazione e segue la parte tecnica e commerciale, mentre Munari ricopre la carica di Ceo e a lei fanno capo la produzione e la gestione delle risorse umane. Si sono divisi i compiti, ma tra di loro c'è una costante condivisione di spunti di riflessione, consigli, confronti. A chiudere il cerchio, la nuova generazione con **Federica Rigoni**, anch'essa componente del Consiglio di amministrazione di Tecnosystemi.



L'HEAD QUARTER DI TECNOSYSTEMI A VITTORIO VENETO

Dott.ssa Munari, partiamo dall'inizio, ossia da quando, nel 1993, entrò in Tecnosystemi, poche settimane prima di sostenere l'esame per diventare notaia.

Avevo completato il biennio di pratica ed ero ben preparata, ma avevo anche capito che non era quella la mia strada. Così, decisi di prendere in mano il mio destino: non diedi l'esame e, grazie a uno zio che lavorava qui, entrai in questa azienda, scontando lo scetticismo che gli altri soci riservarono a una ragazza giovane e all'epoca priva di cultura d'impresa com'ero io. Ma le cose migliorarono rapidamente, tanto è vero che solo due anni dopo invitai mio marito, che lavorava nel settore degli stampi di plastica, a venire a lavorare con me: ci servivano le sue competenze tecniche e produttive.

Una scelta, quindi, dettata dalle esigenze dell'impresa, più che dal cuore...

Sì, perché il radicale cambiamento che volevamo imprimere a Tecnosystemi era proprio quello di trasformarla da azienda commerciale - importavamo e distribuivamo componenti da Stati Uniti, Giappone, Germania e Belgio - in una realtà manifatturiera, che pro-

ducesse in Italia gli articoli che prima acquistava all'estero, garantendo in questo modo un controllo totale sulla qualità. Sulle prime non abbiamo avuto vita facile, perché i nostri sub fornitori stranieri guardavano alle nostre scelte con un misto di incredulità e diffidenza e ben presto ci trovammo a lavorare solo con la nostra produzione. Si pensi che all'inizio avevamo un catalogo di sole cinque pagine (ne abbiamo ancora qualche copia in archivio...) mentre oggi abbiamo una vastissima gamma non solo di accessori per il condizionamento, ma anche per il riscaldamento, il ricambio dell'aria, la ventilazione meccanica e il fissaggio dei pannelli fotovoltaici.

Qual è stata la vostra carta vincente?

Sono più di una. In primo luogo, sicuramente l'aver sempre tenuto conto in misura determinante dei grandi temi che ci sono sempre stati cari, ossia quelli relativi alla sostenibilità, fin da tempi non sospetti, quando di sostenibilità ancora non parlava nessuno. E quando se n'è iniziato a parlare, ci siamo trovati in pole position per diventare una Società Benefit, titolo del quale ci fregiamo dal 2021. L'accento che poniamo sulla sostenibi-

lità, che è un investimento sia in termini di denaro sia di energie, ci sta portando oggi a differenziarci in maniera direi definitiva dai nostri competitor. L'altro elemento che ci caratterizza positivamente è l'italianità. Siamo rimasti praticamente i soli a non essere stati acquisiti da realtà internazionali e questo ha un forte peso anche dal punto di vista commerciale.

Più unici che rari, insomma...

In realtà si tratta di due facce della stessa medaglia: noi vogliamo esaltare l'italianità della nostra produzione anche e soprattutto attraverso monitoraggi e procedure di impatto ambientale. Per fare un esempio, abbiamo ottenuto certificazioni Epd a seguito di Life Cycle Assessment su prodotti che provengono dal mondo della plastica, dal granulo del Pvc a iniezione e a estrusione, fino alla gomma. Questi percorsi sono strettamente connessi con il nostro modello di produzione e di business, attraverso il quale comunichiamo al nostro mercato di riferimento, che rimane proprio l'Italia. Si tratta di un percorso coerente, che va dalla scelta dei fornitori e delle materie prime, che prosegue per tutto il processo di lavorazione e che si conclude con lo smaltimento del prodotto e con il riciclo del materiale di risulta, come le mattarozze...



Le mattarozze?

Le mattarozze sono quella parte di prodotto che avanza quando nello stampaggio della plastica viene prodotta una quantità di materiale sovrabbondante per tenere insieme i pezzi stampati e che deve essere ovviamente consegnata allo smaltimento. Ecco: noi ci siamo dotati di macinatori con cui tritiamo le mattarozze, rimettendo in circolo il materiale, che può essere usato di nuovo. Quest'anno abbiamo utilizzato quasi 170 mila tonnellate di plastica riciclata: una quantità enorme di materiale, che sarebbe andata a finire nei cassoni di smaltimento!

Tutto questo è testimoniato nel Bilancio di Sostenibilità 2024. In che modo Tecnosystemi concepisce la sostenibilità?

Il vero cambio di passo che vogliamo portare avanti è concepire la sostenibilità non solo verso l'esterno ma a governo di tutti i

processi interni e dipartimenti aziendali. L'obiettivo è fare azioni mirate che invitino tutti a ripensare il proprio ruolo in termini di sostenibilità ed efficacia all'interno del sistema organizzativo. Perché questo rappresenta un vero vantaggio competitivo nei confronti del mercato. Secondo noi circolarità ambientale, innovazione digitale e benessere interno devono coesistere in un'unica visione industriale evoluta. Questa non vuole essere una mera dichiarazione di intenti, ma un percorso misurabile: dalle 168 tonnellate di scarto produttivo plastico rimacinato internamente al 100% di energia da fonti rinnovabili, fino all'adozione volontaria degli European Sustainability Reporting Standards (Esrs), ben prima dell'obbligo normativo.

In tutti questi anni, non avete mai ricevuto offerte di acquisto, o quantomeno di creazione di sinergie con realtà internazionali?

Di proposte ne abbiamo avute. E proprio dagli stessi che poi hanno acquisito aziende nostre concorrenti... Ma la scelta dell'azienda è sempre stata quella di garantire una continuità.

Come vede il vostro futuro?

La nostra visione a medio-lungo termine è articolata in due segmenti: da un lato, stiamo lavorando perché la prima linea dei dirigenti possa in futuro prendere in mano la nostra realtà, gestendola e sviluppandola, mantenendone i valori fondanti anche negli scenari che si concretizzeranno. Per altro verso, saremmo felici se fossero proprio le nostre figlie, Federica e Valentina, a volere raccogliere questa eredità, che non è solo materiale ma che è anche ideale.



ANNA MUNARI



**LA SOSTENIBILITÀ
È UN INVESTIMENTO
SIA IN TERMINI
DI DENARO
SIA DI ENERGIE.
ED È PER NOI
UN PUNTO FERMO**

TRA NOME E MESTIERE, CONTA LA VISIONE

Quella di Laviosa è la vicenda della metamorfosi di una storica azienda familiare, tra innovazione, successione e sostenibilità: come la bentonite ha trasformato una dinastia industriale in leader globale del pet care e non solo

di Marina Marinetti

«MI CHIAMANO TUTTI "INGEGNERE", COME MIO PADRE, CHE LO ERA, ANCHE SE IO SONO LAUREATO IN ECONOMIA». PORTA UN COGNOME IMPORTANTE, GIOVANNI LAVIOSA, e

siede su una poltrona altrettanto importante: quella di chairman di **Laviosa**, attiva nell'estrazione e lavorazione di minerali industriali (Laviosa S.p.A.) e nella logistica portuale (Laviosa Logistics Srl). Fondata a Livorno nel 1922 come agenzia marittima, Laviosa è cresciuta fino a diventare leader nella trasformazione di bentonite, un minerale argilloso, in soluzioni ad alto valore aggiunto sia per l'industria che per il largo consumo, con 10 impianti, 9 miniere, oltre 500.000 tonnellate lavorate all'anno, presenza in 80 Paesi e un fatturato di 138 milioni di euro.

Non è ingegnere, ma in compenso è cavaliere del lavoro.

Sono stato insignito dell'onorificenza tre anni fa. Non mi vengono in mente altre soddisfazioni professionali che abbiano questa importanza, perlomeno per me.

Dalle miniere alle lettiera per gatti, il passo è più breve di quel che sembra.

Più o meno la metà del nostro fatturato viene dal settore pet care, il resto dagli additivi industriali. La storia nasce più o meno cent'anni fa, grazie a mio nonno Carlo, ma non aveva nulla a che vedere con il minerale che in questo momento è fondamentale per noi, la bentonite: importava il carbone dall'Inghilterra. Era un visionario, che poi si spostò da Genova a Livorno... non che fosse tanto lontano, ma all'epoca, siamo nel 1922, probabilmente era un discreto passaggio.

Poi toccò a suo padre Ernesto prendere in mano le redini dell'azienda di famiglia.

Mio padre era un vero ingegnere, un ingegnere

meccanico. Curò l'industrializzazione delle fabbriche e della produzione. Erano gli anni '60.

Poi toccò a lei.

Il mio "turno" l'ho dedicato soprattutto all'internazionalizzazione e a rifocalizzare il lavoro dell'azienda sull'attività mineraria e sull'attività logistica marittima. Si tratta infatti di due fattori strettamente collegati, poiché i costi del trasporto marittimo incidono in modo significativo sull'attività industriale della nostra impresa. Oggi l'azienda ha un risultato accettabile in termini assoluti e anche in termini percentuali, perché facciamo più o meno un 16% di Ebitda per circa 22 milioni di euro. I rapporti economici e finanziari sono buoni. Occupiamo 470 persone e abbiamo tre fabbriche in Italia, due in Francia, una in Turchia, una in India... e poi abbiamo due partecipazioni industriali, una in Spagna e una in Cina. La parte fondamentale del nostro lavoro è nella disponibilità delle materie prime.

In che senso?

L'obiettivo è di avere sempre di fronte a noi almeno 15 anni di materia prima disponibile, che usiamo in una specifica applicazione. Il fatto di avere accesso a materie prime di proprietà, oltre che a rappresentare un vantaggio economico, permette di mettere a punto prodotti che rispondono alle esigenze dei nostri clienti ma soprattutto poter innovare partendo dalle caratteristiche intrinseche della materia prima. Non tutto viene dalle nostre miniere: una parte, circa il 25%, continua a essere acquistata sul mercato per avere un riferimento, ci serve anche per avere un confronto sui prezzi e sulla qualità.

E ancora sua è stata l'idea di iniziare a produrre lettiera per gatti. Com'è successo?

Torniamo indietro nel tempo, agli anni '80. All'epoca era diffusa l'idea, forse oggi superata, di andare negli Stati Uniti per osservare cosa si faceva oltreoceano. Ero giovane, partii per questo viaggio e cominciai a raccogliere alcu-

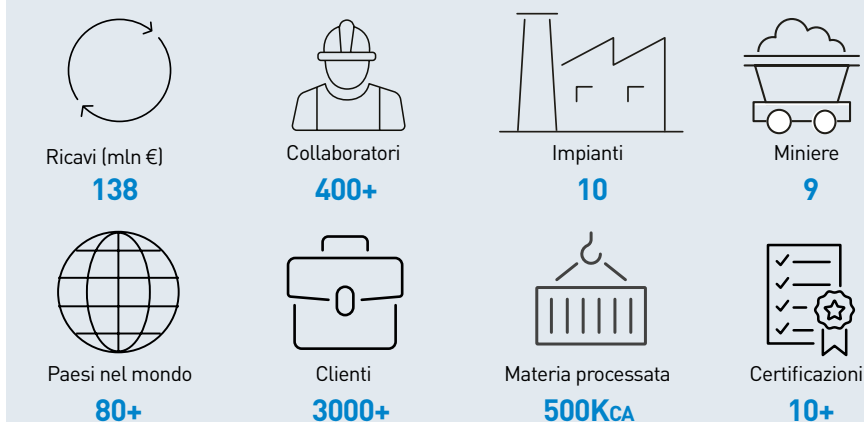


GIOVANNI LAVIOSA

ne informazioni. Il mercato delle lettiere per gatti non era grande come lo è oggi: se attualmente in Europa si parla di un volume di circa 1,7-1,8mila tonnellate, allora il dato era sicuramente molto più basso. Il mercato è cresciuto progressivamente, soprattutto negli ultimi dieci anni, con una forte accelerazione dopo il Covid. Sono cambiate le dinamiche familiari, sono cambiate le abitudini, e di conseguenza è aumentata l'attenzione verso gli animali domestici. Le lettiere per gatti si suddividono sostanzialmente in due categorie: agglomeranti e non agglomeranti. Il nostro punto di forza sono le lettiere agglomeranti, che riteniamo superiori per diverse ragioni legate sia alla praticità d'impiego sia alle loro caratteristiche tecniche, tra cui una maggiore resa e quindi una durata più lunga del prodotto. Da quest'anno abbiamo ampliato la nostra offerta diventando anche produttori di lettiere a base vegetale, sviluppando una soluzione innovativa realizzata a partire da scarti della lavorazione agricola: un progetto che integra i principi dell'economia circolare.

Ma la bentonite serve anche ad altro...

Infatti. Le nostre bentoniti trovano applicazione in diversi settori. Negli ultimi anni ci siamo concentrati sui segmenti più significativi, dove abbiamo una posizione di rilievo. Un settore importante è quello dei rivestimenti, che in Ita-



lia chiamiamo comunemente "coating", ovvero tutto ciò che copre e protegge una superficie, dal tavolo alle pareti. Un secondo settore rilevante riguarda le grandi opere di ingegneria civile e le impermeabilizzazioni. Il terzo settore di rilievo è quello alimentare, in particolare per il trattamento di succhi, vini bianchi e champagne, grazie alle proprietà chiarificanti e bipoteinizzanti della bentonite. Questi sono i tre ambiti principali, ma ce ne sono anche altri, come quello in cui mio nonno mosse i primi passi: la bentonite per fonderia. In fonderia, la bentonite è fondamentale per la produzione degli stampi, che tengono insieme gli altri componenti; ad esempio, i dischi dei freni delle automobili o dei motorini vengono realizzati così.

La crescita dell'azienda segue quindi una logica geografica?

Esatto. In Europa cresciamo soprattutto nel settore pet care, mentre nei settori industriali meno. In Asia, e in particolare in India, dove abbiamo una fabbrica e delle miniere da oltre dieci anni, la crescita riguarda principalmente i prodotti industriali. Seguiamo quindi l'evoluzione dei mercati di riferimento, che per noi in Asia si identifica soprattutto con l'India.

Lei rappresenta la terza generazione in azienda. Esiste già una quarta generazione?

Sì, ho quattro figli, due dei quali lavorano in azienda: Olimpia, nata nel 1987, si occupa della divisione Vendite Pet Care, mentre Umberto, nato nel 1990, segue la parte delle vendite e dei prodotti industriali. Tra me e loro c'è un direttore generale a cui entrambi riferiscono. Questa struttura serve anche a gestire la complessa situazione di chi ricopre contemporaneamente il ruolo di padre e di presidente, evitando sovrapposizioni e ambiguità. E più

di quindici anni fa abbiamo stipulato un patto di famiglia per separare gli interessi familiari da quelli aziendali. Abbiamo così stabilito un percorso chiaro: chi possiede le competenze necessarie ha l'opportunità di lavorare in azienda.

È una managerializzazione rara nelle imprese familiari.

Absolutamente. Ma è fondamentale. C'è un vecchio luogo comune secondo cui le imprese familiari sopravvivono fino alla terza generazione. Questa dinamica è comprensibile: la famiglia si allarga, mancano regole precise, e diventa difficile dire a un parente che magari non possiede le qualità necessarie. È importante che chi lavora in azienda sia valutato per le proprie capacità, non per il cognome che porta. **Per loro la pressione è maggiore rispetto a chi entra in azienda dall'esterno.**

Senza dubbio. Essere "figli di" comporta molte più pressioni rispetto a un ingresso normale: dalla famiglia, dai colleghi, dai dipendenti e dagli altri manager. Si pensa spesso che chi nasce in queste condizioni sia privilegiato, ma in realtà le sfide sono molteplici. Dal punto di vista professionale, se si ha un po' di coscienza, non è semplice. Io sono figlio unico, quindi non ho vissuto la situazione dei miei figli, ma so quanto sia importante che la leadership venga riconosciuta per merito e non per nascita. Non è affatto scontato.

Ha intenzione di andare in pensione?

Non ho intenzione di mantenere ruoli operativi oltre un certo limite, che ritengo non più ragionevole. Mi piace seguire ciò che mi appassiona, ma trovo giusto lasciare spazio a chi ha idee nuove e più energie. Ma da parte mia l'investimento l'ho fatto nel preparare le persone che ci sono in azienda, compresi i miei figli.

“

**È GIUSTO
LASCIARE
SPAZIO
A CHI HA
IDEE NUOVE
E PIÙ ENERGIE**

SFIDE GLOBALI, LA RISPOSTA È UN ACCESSORIO

Cellularline, da poco società benefit, è un'eccellenza italiana nel mondo degli accessori smartphone e dispositivi mobili. Con *Economy* Marco Cagnetta ha parlato di come affrontare le sfide di un mercato davvero complicato e competitivo

di Vincenzo Petraglia

L'ELETTRONICA DI CONSUMO È IN PIENA TRASFORMAZIONE E I RITMI SEMPRE PIÙ VELOCI DELL'INNOVAZIONE TECH - GUIDATI DA INTELLIGENZA ARTIFICIALE, CONNETTIVITÀ AVANZATA E SOSTENIBILITÀ - SI INTRECCIANO CON SFIDE STRUTTURALI CHE STANNO CAMBIANDO LE REGOLE DEL GIOCO PER PRODUTTORI E DISTRIBUTORI

Le criticità non mancano: dalla pressione crescente sui consumi al rimescolamento delle catene logistiche globali (si pensi all'interruzione del Canale di Suez, che ha allungato i tempi di trasporto delle merci anche di trenta giorni) fino ai nuovi standard ambientali legati alla transizione green, che obbligano le aziende a ripensare progettazione, materiali e packaging. In questo contesto ad alta complessità si inserisce il percorso di **Cellularline**, eccellenza italiana nel settore degli accessori per smartphone e dispositivi mobili, che ha reagito con resilienza a una fase difficile, rilanciandosi e diventando ancora più solida: dopo essere riuscita a **superare un'Opia ostile nel 2022**, oggi genera oltre la metà dei suoi ricavi all'estero, con uno sguardo sempre più rivolto a partnership internazionali e a una proposta tecnologica orientata a sostenibilità e *user experience*. Fondata a Reggio Emilia nel 1990, quotata su Euronext Milan - Segmento Star, Cellularline è oggi leader in Italia e tra i principali operatori nell'area Emea nel settore degli **accessori smartphone e dispositivi mobili** con ricavi delle vendite nel primo trimestre 2025 pari a 32,4 milioni di euro, in aumento del 2,1% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Con i marchi Cellularline, Interphone, Music Sound, Skross, Coverlab e altri brand di proprietà, il Gruppo impiega circa 300 dipendenti e

commercializza i suoi prodotti in oltre 60 Paesi, con sedi operative anche in Spagna, Svizzera e Francia. *Economy* ha intervistato **Marco Cagnetta**, consigliere e general manager Sales & Marketing dell'azienda, di recente diventata anche **Società Benefit**, per capire da vicino come muoversi oggi in un contesto globale tanto complicato.

Quali le principali criticità che affrontate nel vostro mercato di riferimento?

La criticità più significativa è l'incertezza globale: fattori geopolitici come guerre, dazi e tensioni internazionali generano oscillazioni improvvise nei mercati. A questo si aggiungono le sfide logistiche, come i ritardi causati dagli eventi in Suez, che allungano i tempi di consegna fino a trenta giorni. Sul fronte industriale ci troviamo nel pieno della transizione green, che impone nuove regole sulla progettazione e i materiali del packaging. Infine c'è la volatilità dei trend tecnologici, dove IA e connettività evoluta cambiano in fretta le aspettative dei consumatori, costringendoci a restare sempre all'avanguardia.

Come un momento difficile come quello attuale impatta sul vostro business?

In momenti di crisi, i nostri prodotti - accessori per device - si rivelano spesso antieconomici. Quando i consumatori rinunciano all'acquisto di uno smartphone, investono in accessori che possono migliorare l'esperienza d'uso a costi contenuti. Una nuova cover, un caricatore multiporta o un auricolare avanzato offrono valore reale senza eccessivi sforzi economici. Questo ci ha permesso di stabilizzare le vendite anche nei periodi più difficili.

Quanto è importante e quanto conta l'italianità nella vostra offerta?

Nel B2C l'italianità non emerge in modo forte, anche se il brand Cellularline ha un richiamo mediato. Ma nel B2B è un asset prezioso. Il nostro design interno, la cura dei dettagli e un packaging esteticamente e funzionalmente avanzato sono elementi apprezzati dai partner. I nostri studi di design esclusivi creano un immaginario coerente con il gusto italiano, aumentando l'appeal nei canali distributivi e rafforzando la percezione di valori di qualità e bellezza.

Quali sono i vostri principali canali di vendita?

Siamo presenti nei punti vendita di telefonia, presso gli operatori e nelle grandi catene di elettronica di consumo. Il travel retail (aero-



Marco Cagnetta, general manager
Sales & Marketing Cellularline

porti, stazioni, autostrade) è cresciuto molto: chi viaggia ha bisogno immediato di accessori funzionanti. Infine, la Gdo – soprattutto la Gms – rappresenta un canale in espansione. Quello che facciamo è profilare per ciascun canale le offerte: in autostrada, per esempio, puntiamo su soluzioni utili e immediate; in aeroporto proponiamo prodotti più sofisticati e soluzioni più elaborate e con valore aggiunto, in linea con un cliente disposto a fruire di spiegazioni; nei supermercati offriamo articoli essenziali e facili da comprendere e da scegliere durante una spesa quotidiana. Questa profilazione ci fa guadagnare visibilità, fatturato e resa al metro di shelf, superando spesso la concorrenza.

Avete vissuto un momento cruciale con un'Opa respinta nel 2022. Ci spiega come l'avete superato e su cosa avete puntato per rilanciarvi?

È stata una fase inaspettata. Abbiamo reagito con trasparenza, pubblicando per la prima volta una visione di medio-lungo termine per valorizzare meglio il nostro potenziale. Non abbiamo stravolto il piano industriale: abbiamo continuato a implementarlo con rigore, concentrandoci su crescita organica e consolidamento dei nostri asset, senza acquisizioni straordinarie.



**CELLULARLINE
È IN GRADO DI DARE
UNA COPERTURA
COMPLETA
DELL'INTERA
FILIERA END-TO-END**



Questo vi ha reso più appetibili nei confronti di nuove partnership strategiche...

Il blocco logistico e la pressione sui costi ci hanno reso un partner più attraente. Siamo stati scelti da operatori retail in diversi mercati: Auchan, El Corte Inglés, MediaMarkt hanno firmato accordi con noi. Non si tratta di altisonanti acquisizioni, ma di validi riconoscimenti che confermano la nostra capacità di innovare e generare valore in modo sostenibile.

La sostenibilità riveste un ruolo importante nella vostra strategia.

Siamo una Società Benefit con chiare ambizioni in ottica Esg. Nei nostri prodotti abbiamo ridotto la plastica, usiamo carta FSC (*Forest Stewardship Council*), quindi carta proveniente da foreste gestite in modo sostenibile, semplificato il packaging per facilitare il riciclo. Abbiamo avviato programmi interni di "People care" e iniziative sociali sul territorio. Inoltre, abbiamo creato una landing page e inserito QR code nel packaging per informare i consumatori sul corretto smaltimento dei rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche (Raee). Abbiamo notato che molte persone accumulano dispositivi obsoleti perché non sanno come smaltirli. Così, stiamo sviluppando iniziative con i retailer per posizionare raccoglitori nei punti vendita e avviare campagne educative, proprio al fine di sensibilizzare nei confronti di questo tema.

Prima si parlava di partnership. Una delle ultime è legata al telepass...

Sì, a luglio abbiamo lanciato insieme a Telepass e My World il nuovo dispositivo Telepass Grab & Go, il primo prodotto *pay-per-use* per il telepedaggio acquistabile nei negozi, senza abbonamento: si paga solo nei giorni di effettivo utilizzo, un euro al giorno per il pedaggio e un euro per eventuali altri servizi, senza costi quando non lo si usa. È attivabile in pochi secondi via App grazie alla tecnologia NFC. In Italia ci sono oltre dieci milioni di automobilisti senza una soluzione automatica per il pedaggio: questo progetto risponde a quel bisogno e valorizza la nostra capacità distributiva e di integrazione servizio-prodotto. La nostra azienda supporterà la distribuzione del dispositivo in oltre mille punti vendita tra Gdo, elettronica di consumo, travel retail e accessoristica moto, con una copertura capillare e una logistica strutturata.

Obiettivi nel medio-lungo termine?

Il primo obiettivo è rafforzare i nostri brand: Cellularline, leader in Italia, Music Sound, specializzato sulla musica con focus sulla Gen Z, e Skross, focalizzato invece sugli adattatori da viaggio con copertura globale. Da una parte, quindi, rafforzare e potenziare i nostri brand attraverso l'innovazione tecnologica, e dall'altro mettendo a disposizione dei partner i nostri asset distributivi. In particolare, ci riferiamo al fatto che presidiamo l'intera filiera *end-to-end*: dalla produzione in Far East, fino alla gestione operativa del punto vendita, passando per l'importazione, la distribuzione commerciale, le attività di merchandising e, infine, ciò che tecnicamente si definisce "rack jobbing", ovvero la gestione del lineare e dell'esposizione a scaffale. Questa copertura completa e competente dell'intera filiera non solo è un vantaggio per i nostri brand, ma rappresenta anche un'opportunità concreta per potenziali partner esterni. Ne è un esempio il nostro storico rapporto con Samsung: in Italia siamo i distributori ufficiali degli accessori originali Samsung, che beneficiano appieno di questa nostra struttura distributiva integrata.

Quando la *due diligence* diventa strategia

Responsabilità, controlli e la sfida di Kyp - Know Your Partner: così le aziende tutelano supply chain e reputazione

di Victor De Crunari

Le aziende italiane sono sempre più esposte al rischio di indagini giudiziarie e sanzioni a causa di attività illecite di partner e fornitori. La giurisprudenza afferma chiaramente che spetta al contribuente dimostrare di aver agito con la "diligenza massima esigibile da un operatore accorto", eseguendo verifiche di legalità preliminari approfondite e continuative durante tutto il rapporto commerciale. L'assenza di controlli accurati espone le imprese a gravi conseguenze: dall'indeducibilità dei costi e dell'Iva per indebita detrazione, a sanzioni amministrative, blocchi operativi e responsabilità penali per il management e per la società stessa. In questo scenario, dove la diligenza non è più un'opzione, si inserisce **Kyp - Know Your Partner**, una realtà italiana che nasce con una missione precisa: offrire alle imprese uno strumento agile e intuitivo che, grazie al know how di professionisti qualificati, a partner accademici ed alle migliori tecnologie disponibili, garantisce certezza e aggiornamento continuo del dato, supportando le aziende nel conoscere, selezionare e monitorare in modo consapevole e sicuro fornitori e partner commerciali.

«Le statistiche più recenti parlano chiaro: oltre il 70% delle aziende italiane ha subito incidenti nella supply chain legati a frodi, corruzione o riciclaggio» dice **Marco Maria Sartori**, Ceo di Kyp. «Il dato è allarmante e riguarda anche realtà di grandi dimensioni, spesso colpite da costi elevati dovuti a contenziosi e sanzioni per carenze nei controlli sui partner. La sottovalutazione di questi

rischi nasce da una scarsa consapevolezza delle possibili conseguenze e da una percezione errata dei costi per tutelarsi: investire in strumenti di verifica viene visto come un onere, quando invece rappresenta una forma di assicurazione contro danni ben più gravi».

Kyp si propone come una soluzione concreta e scalabile, progettata per rispondere alle

**IL DATABASE DI KYP CONSENTE
DI VERIFICARE L'AFFIDABILITÀ LEGALE,
FISCALE E REPUTAZIONALE
DI CLIENTI, FORNITORI E PARTNER**



esigenze attuali e anticipare quelle future. Una piattaforma digitale all'avanguardia, supportata da algoritmi certificati, che ha l'intento di diventare uno standard di mercato nella valutazione dell'affidabilità aziendale, al servizio di imprese consapevoli, etiche e competitive.

Grazie a un'interfaccia intuitiva, che sfrutta tecnologie avanzate come blockchain, intelligenza artificiale e monitoraggio continuo, la piattaforma di Kyp rappresenta il database più ampio a disposizione del mercato, che consente alle aziende di verificare sulla base dei dati disponibili in tempo reale l'affidabilità legale, fiscale e reputazionale di clienti, fornitori e partner. L'obiettivo non è solo prevenire i rischi, ma anche rafforzare la governance e supportare decisioni strategiche più consapevoli fondate su dati verificati da fonti ufficiali e analisi dettagliate, per ridurre concretamente il rischio aziendale. Nel cuore dell'offerta di Kyp c'è Kype-ralgorithms, un modello di analisi validato dall'**Università Bocconi** (Bidsa - Bocconi Institute for Data Science and Analytics).

Oggi la tecnologia offre una risposta concreta: permette di automatizzare la due diligence e di trasformare la verifica da controllo retrospettivo a processo predittivo. «La gestione del rischio nella supply chain, pertanto, non è più una questione di mera compliance, ma di strategia aziendale» conclude Sartori. «Serve una cultura organizzativa in cui la legalità sia percepita come valore, e la due diligence diventi un processo continuo, non un controllo una tantum. Solo così si potrà costruire una rete di partner affidabili, garantendo la sostenibilità e la competitività dell'intero sistema economico».

Nella foto Marco Maria Sartori, Ceo di Kyp - Know Your Partner

ORA L'IA ENTRA ANCHE NELLA BELLEZZA E CURA DI SÉ

Deodoranti intelligenti, formule biodegradabili e packaging rinnovabili: così il colosso anglo-olandese Unilever coniuga performance e impatto ambientale ridotto, guidando una crescita sostenuta del comparto anche in Italia

di Vincenzo Petraglia

Nel comparto Personal Care, l'evoluzione dei consumi procede lungo due direttrici: da un lato l'aumento della domanda di prodotti efficaci, mirati e sensorialmente sofisticati; dall'altro, una crescente attenzione all'impatto ambientale legato all'uso quotidiano di deodoranti, shampoo e bagnoschiuma. In questo contesto, **Unilever** sta ridefinendo il proprio approccio all'innovazione, puntando su tecnologie avanzate, ingredienti biodegradabili e collaborazioni nella ricerca.

Un esempio internazionale è **Axe A.I. Body Spray**, deodorante maschile nato dall'analisi di 46 terabyte di dati e oltre 3,5 milioni di combinazioni valutate tramite intelligenza artificiale. Non si tratta di una trovata, ma di un cambio di paradigma nello sviluppo prodotto: più efficace, mirato, sostenibile, perfettamente in linea con la sensibilità *tech-oriented* della Gen Z. Il comparto deodoranti è oggi una delle leve principali di crescita per Unilever: nel 2024 la divisione Personal Care ha segnato un **+5,2% di vendite underlying** e un **+3,1% nei volumi**, trainata da marchi come Dove, Axe e Rexona.

A luglio ha debuttato in Italia **Dove Whole Body Deodorant**, pensato per proteggere aree come schiena, petto e inguine, quindi non solo le ascelle. Disponibile in spray, crema e stick, è stato testato dermatologicamente e ginecologicamente per garantire tollerabilità anche nelle zone più sensibili. La formula sfrutta il potere antibatterico dello zinco per neutralizzare i batteri responsabili del cattivo odore, senza alterare l'equilibrio della pelle. Innovazione che non si limita alla formulazione: è il caso del **Dove Shower Sensor**, bagnoschiuma lanciato in Canada con un'etichetta termica che segnala se l'acqua della doccia è troppo calda (oltre 41°C), educando a un uso più consapevole per preservare la barriera cutanea. Sul fronte ambientale, Unilever spinge sull'adozione di materiali biodegradabili. Con la piattaforma **Posi-**



RICERCA, IA E INGREDIENTI BIODERGRADABILI SONO SEMPRE PIÙ AL CENTRO DELL'APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE DI UNILEVER

sitive Beauty Growth coinvolge startup e centri di ricerca nello sviluppo di ingredienti rinnovabili e packaging alternativi, come le plastiche a base di alghe marine. La biotecnologia gioca un ruolo crescente anche nell'estrazione di oli essenziali da piante di scarto, riutilizzati come fragranze.

E proprio le **fragranze** sono al centro del nuovo impianto R&D di Port Sunlight, nel Regno Unito, dove è in corso un investimento da 80 milioni di sterline. Il centro, parte di un piano R&D da 300 milioni complessivi, sarà dotato di **robot e IA** per supportare i "nasi" nella creazione di essenze integrate nei prodotti fin dalla fase di sviluppo. Il

mercato Personal Care ha generato 13,6 miliardi di euro per Unilever nel 2024, pari al 22% del fatturato globale. In Europa, l'azienda testa in anteprima innovazioni sostenibili come le bottiglie 100% riciclate di **Dove Men+Care**, grazie a un sistema di riciclo più maturo.

Anche l'Italia si conferma dinamica: con un **+6,8%** a sell-out nell'ultimo anno, Unilever Personal Care ha superato la media di mercato, spinta da marchi solidi e innovazioni ad hoc. Dove è oggi leader nel mercato deodoranti con una quota del 22% e una penetrazione del 28,6% (fonte: Nielsen).

«In Unilever, le innovazioni nascono dal desiderio di rispondere in modo concreto e scientificamente fondato ai **bisogni reali** delle persone. Unendo ricerca avanzata e attenzione alla sostenibilità, sviluppiamo soluzioni sempre più mirate, efficaci e rispettose dell'ambiente, con l'ambizione di migliorare la vita quotidiana di chi ci sceglie», sottolinea **Ugo De Giovanni**, general manager della divisione Personal Care di Unilever Italia. La sfida ora è mantenere questo ritmo, unendo efficacia e trasparenza. Perché l'innovazione, per essere credibile, deve restare utile.

Ugo De Giovanni, general manager
Personal Care Unilever Italia



Dal pulmino all'IA: Amplifon, 75 anni tra ascolto e tecnologia

Dalla Milano del dopoguerra alla leadership globale: storia di un'azienda italiana che ha costruito un modello di crescita sostenibile fra innovazione, cultura del servizio e centralità della persona nel percorso di cura dell'udito

di Vittorio Petrone

Nel 1950, nel cuore di Milano, nasceva Amplifon. A fondarla fu **Algernon Charles Holland**, ingegnere ed ex ufficiale britannico, con un'idea semplice ma potente: aiutare chi aveva perso l'udito a causa della guerra a ritrovare i suoni della vita. Con pochi strumenti e una visione chiara, Holland partì da Milano proponendo soluzioni acustiche a chi ne aveva bisogno puntando molto sulla prossimità del servizio e sulla qualità dei propri collaboratori, gli antesignani degli attuali audioprotesisti, i tecnici specializzati nella cura dell'udito.

Inizialmente l'azienda raggiungeva i propri clienti tramite dei pulmini, laboratori acustici mobili, poi sostituiti dagli attuali centri audiologici in strada. Il primo è stato aperto a Milano, il secondo a Torino e via via in tutta Italia. Dagli anni '90, **Amplifon** ha iniziato a crescere a livello internazionale, prima in Europa e successivamente negli Usa e nell'Asia Pacifico. Nell'ultimo decennio, sotto la guida della presidente **Susan Carol Holland**, figlia del fondatore, e del Ceo **Enrico Vita**, l'azienda ha più che raddoppiato i propri ricavi, portandoli alla soglia dei **2,5 miliardi di euro**, e realizzato acquisizioni significative in Australia, Spagna e Stati Uniti. Oggi Amplifon è leader mondiale nel settore retail delle cure uditive, con una presenza articolata in 26 Paesi, 10mila centri audiologici e più di 20mila collaboratori.

Alla base di questa crescita una missione che non è mai cambiata: **migliorare la qualità della vita delle persone** aiutandole a riscoprire l'emozione del suono. Un ascolto che va oltre la dimensione prettamente "tecnica", e che si traduce in empatia e personalizzazione. Il passaggio dalla tradizione alla tecnologia è avvenuto gradualmente, senza perdere di vista l'essenza del ser-

vizio e unendo competenze cliniche, tecnologia e relazione. Già nel 1971, la nascita del **Centro Ricerche e Studi Amplifon (CrS)** ha dato forma a un approccio basato su evidenze scientifiche, ma anche innovazione costante e, quindi, formazione. Il CrS ha rappresentato un punto di svolta, contribuendo a diffondere una nuova cultura della prevenzione e della cura uditiva.

Oggi, quello stesso approccio si arricchisce di nuovi strumenti grazie all'**intelligenza artificiale**, entrata nel percorso audiologico rendendo i programmi di riabilitazione uditiva sempre più efficaci. Un'evoluzione concreta partita dalla gestione dei dati clinici, ad esempio quelli derivanti dalle abitudini di ascolto di chi usa i dispositivi acustici, garantendo una sempre maggiore **personalizzazione dell'esperienza audiologica**. E che oggi prosegue con sistemi come gli audiometri digitali **OtoPad** e **OtoKiosk**, certificati sia in Europa che negli Usa, che permettono di effettuare test audiometrici automatizzati ma estremamente precisi e rapidi, migliorandone l'accessibilità e l'efficienza. O, ancora, con i nuovi apparecchi Ampli-Mini AI, miniaturizzati e ricaricabili, che si adattano in tempo reale all'ambiente sonoro, offrendo un'esperienza d'ascolto

più naturale e personalizzata. La tecnologia è però sempre uno strumento che supporta **la componente umana**, senza sostituirla. È, infatti, l'**audioprotesista** il cuore del modello Amplifon: professionista sanitario qualificato, accompagna ogni paziente lungo tutto il percorso: dai test diagnostici e dalla valutazione iniziale alla scelta della soluzione più adatta, fino al follow-up e alla regolazione degli apparecchi. L'audioprotesista rappresenta un **punto di riferimento**, in grado di ascoltare, consigliare e rassicurare i pazienti, soprattutto in un momento che, per molti, può essere delicato: quello in cui si prende consapevolezza di un disturbo uditivo, spesso accompagnato dallo **stigma** che ancora circonda l'ipoacusia. Per questo, Amplifon investe nella **formazione continua** dei propri audioprotesisti e promuove l'accesso alla professione con borse di studio. Perché accanto a ogni algoritmo, serve una persona capace di interpretare i bisogni, anche quelli non detti. Oggi, dopo 75 anni, l'azienda continua a innovare, senza allontanarsi dalle sue origini: l'attenzione alla qualità dell'udito come qualità della vita. In un'epoca di connessioni digitali, Amplifon si conferma un ponte tra tecnologia e relazioni, tra distanza e vicinanza.



LA PRESIDENTE SUSAN CAROL HOLLAND E IL CEO ENRICO VITA



FATTORE UMANO, VALORE CHE CRESCE

Oltre i benefit: ascolto attivo, analisi dei dati e cultura condivisa trasformano il benessere in leva strategica per attrarre e trattenere talenti, generare produttività e guidare l'innovazione nelle imprese di oggi

*di Clemente Perrone**

Ridurre il benessere organizzativo a una semplice lista di benefit è un errore: parliamo di una dimensione che incide direttamente su engagement, produttività, clima interno e capacità di trattenere i talenti. Occorre inserirlo nel quadro più ampio della cultura organizzativa, quella "programmazione collettiva della mente" che secondo Geert Hofstede distingue un'organizzazione da un'altra e ne plasma valori, credenze e comportamenti.

Le aziende più attente al benessere adottano sistemi strutturati di ascolto attivo, trasformando i feedback in piani di miglioramento continuo. Tra le pratiche più efficaci: sportelli di supporto psicologico online accessibili in anonimato, seminari su gestione dello stress, educazione finanziaria e caring familiare, programmi di prevenzione dedicati alla salute mentale.

Una ricerca di Stimulus, che nel 2024 ha coinvolto 17.000 lavoratori tramite programmi di Employer Assistance, rivela che il 35,7% delle donne che hanno richiesto supporto appartiene alla cosiddetta "generazione sandwich" (40-49 anni), impegnata nella cura contemporanea di figli e genitori, e che tra i giovani di 20-29 anni, il 16,1% ha chiesto supporto psicologico.

Oggi molte aziende si trovano quindi a gestire fino a quattro generazioni sotto lo stesso tetto, ciascuna con priorità ed esigenze proprie: una sfida progettuale che richiede interventi mirati. Un segnale positivo arriva da Asso-lombarda: il 75% degli accordi integrativi aziendali delle imprese associate contiene misure di welfare e benessere organizzativo. I temi più ricorrenti: conciliazione vita-lavoro (61%), flessibilità dell'orario (58%), formazione (46%), smart working (46%). Dati che

confermano come il benessere sia ormai parte integrante delle politiche contrattuali e un driver di produttività.

Misurare il benessere rappresenta un elemento oggi ancora troppo spesso sottovalutato: non basta avere dei dati, serve la capacità di organizzarli, interpretarli e correlarli per ottenere metriche affidabili. Le aziende più avanzate combinano sondaggi sul clima interno, analisi di engagement, exit interview e strumenti multidimensionali che valutano soddisfazione lavorativa, equilibrio vita-lavoro e salute psicofisica. Qui entra in gioco l'intelligenza artificiale: la sua capacità di analizzare grandi volumi di dati in tempo reale consente di identificare pattern comportamentali e suggerire interventi personalizzati.

L'IA può monitorare lo stato emotivo di un team, segnalare situazioni di stress e proporre azioni correttive tempestive, trasformandosi in un alleato strategico per

il management nel promuovere la salute mentale. Un esempio virtuoso ci viene da Deloitte, che ha sviluppato l'Individual Well Being Index: uno strumento che misura benessere fisico, mentale e sociale, integrando variabili tangibili e intangibili. Grazie a questionari anonimi e analisi mirate, l'azienda calibra gli interventi, valuta l'impatto delle proprie politiche e adatta le strategie in tempo reale. Il benessere organizzativo non si esaurisce in bonus o servizi accessori. È un approccio olistico che unisce prevenzione, ascolto, misurazione e sostenibilità economica delle iniziative adottate. Un impegno che, evidentemente, non si chiude entro le "mura" della funzione HR, ma che deve vedere nel management team una squadra di professionisti allenati a guidare trasformazioni competitive nonché in grado di interagire in modo empatico e concertistico con le diverse generazioni e i relativi bisogni.

Come sottolineava Edgar Schein, costruire una cultura solida significa creare un contesto sicuro e rispettoso in cui emergano bisogni e aspirazioni, supportato da metriche affidabili in grado di misurare non solo la performance ma anche il "benessere restituito". In un mercato in cui le risorse umane sono il vero vantaggio competitivo, investire nel benessere organizzativo non è un costo: è un moltiplicatore di valore.

** Chief Human Resources & Organization del Gruppo Digital Value*



Nella foto, l'autore Clemente Perrone

Energia pulita, fondamenta solide

Crs Impianti e Costruzioni investe nel biometano e nell'integrazione tra edilizia, impiantistica ed energia per un futuro sempre più *low carbon*

di Vincenzo Petraglia



IMPIANTO DI BIOGAS TARGATO CRS IMPIANTI E COSTRUZIONI

In un momento in cui la transizione ecologica è diventata una delle urgenze più rilevanti a livello europeo e globale, anche il settore dell'edilizia e degli impianti si trova al centro di una trasformazione profonda. Efficientamento energetico, riduzione delle emissioni, valorizzazione dei rifiuti organici e integrazione tra costruzioni e sostenibilità sono oggi i capisaldi di una nuova strategia industriale. È in questo scenario che **Crs Impianti e Costruzioni**, azienda bergamasca attiva da oltre 35 anni nella progettazione e realizzazione di impianti idraulici, elettrici, meccanici e opere edili nei settori industriale, civile, ospedaliero e terziario, ha deciso di rafforzare il proprio impegno nel campo energetico, puntando in modo deciso sul **biometano**. Un'evoluzione che non nasce da un'esigenza contingente, ma da una traiettoria di crescita coerente con la storia dell'azienda, fatta di competenze tecniche, investimenti costanti e capacità di lettura del contesto. Con oltre **400 dipendenti** specializzati, 11 sedi operative e più di 5.700 cantieri portati a termine, Crs rap-

presenta oggi una realtà solida e strutturata, capace di affrontare progetti "chiavi in mano" con personale e *know-how* interni, seguendo ogni fase dal concept alla manutenzione. Il passo verso il biometano è frutto di una visione industriale che considera l'energia non più come comparto a sé, ma come parte integrante dell'edilizia moderna. Il biometano – ottenuto dalla purificazione del biogas prodotto dalla **digestione anaerobica** di materiali organici come scarti agricoli, reflui zootecnici o rifiuti alimentari – rappresenta una delle soluzioni più concrete per un futuro *low carbon*. Il processo si articola in quattro fasi principali: raccolta e pretrattamento della materia prima, digestione anaerobica, upgrading per ottenere biometano puro e distribuzione, sia in rete che come carburante alternativo per i trasporti. Rispetto al metano fossile, il biometano consente una significativa riduzione delle emissioni di gas serra, fino ad arrivare – in alcuni casi – a un bilancio carbo-

IL BIOGAS PRODOTTO DALLA DIGESTIONE ANAEROBICA DI MATERIALI ORGANICI RAPPRESENTA UNA DELLE SOLUZIONI MIGLIORI PER UN FUTURO LOW CARBON

nico negativo. A ciò si aggiungono altri benefici ambientali ed economici: la possibilità di valorizzare rifiuti e sottoprodotti, il riutilizzo del digestato come **fertilizzante naturale** e la creazione di filiere locali con ricadute occupazionali. Crs mette a disposizione di questo nuovo fronte tutto il proprio patrimonio tecnico e organizzativo, garantendo un approccio integrato che include anche le opere civili connesse agli impianti. Il gruppo, che negli anni ha ampliato il proprio perimetro anche grazie ad **acquisizioni strategiche** – tra cui Mazzocato, Brignoli, Giambellini Life Technology, Valnestore Green, Panzeri e Asco – può oggi contare su una **filiera completa**, in grado di coprire ambiti complementari e garantire una gestione dei progetti efficace e centralizzata. Il rafforzamento nell'energia rinnovabile si inserisce così in un percorso industriale più ampio, che vede Crs sempre più impegnata nella promozione di modelli sostenibili, sia dal punto di vista ambientale che economico. In un mercato in cui la sostenibilità è ormai un fattore competitivo decisivo, Crs si propone insomma come partner per **committenti pubblici e privati** interessati a soluzioni impiantistiche avanzate e compatibili con gli obiettivi europei di transizione energetica. A testimonianza del rinnovato impegno, l'azienda ha recentemente aggiornato anche la propria immagine coordinata, scegliendo un'identità visiva essenziale e contemporanea, simbolo di una cultura dell'innovazione che affonda le radici in oltre un secolo di esperienza (con origini risalenti, tramite le acquisizioni fatte, al 1908). Forte di un fatturato consolidato di **106 milioni di euro**

e di una reputazione costruita sulla qualità e sull'affidabilità, Crs guarda oggi al futuro con pragmatismo,

consapevole che costruire significa sempre di più non solo realizzare edifici o impianti, ma contribuire alla costruzione di un'**economia circolare**, locale, efficiente. Una visione che poggia su basi concrete e che punta a rendere l'energia rinnovabile una parte strutturale dell'architettura del domani.

NEL “PLACE TO BE” DOVE IL LAVORO È BENESSERE

Un ambiente equo, attento al benessere e alla parità di genere diventa la chiave per trattenere i talenti e valorizzare le persone. Parola di Martino Benvenuti, general manager di Think Cattleya

di Riccardo Venturi

RENDERE L'AMBIENTE LAVORATIVO NON SOLO EQUO MA ANCHE DESIDERABILE, UN VERO E PROPRIO “PLACE TO BE” PER CHI VI LAVORA. È l'obiettivo di Think Cattleya, casa di produzione pubblicitaria appartenente al gruppo **Cattleya**, come racconta in questa intervista a *Economy* il general manager **Martino Benvenuti**.

Da dove nasce la vostra particolare attenzione per il benessere dei vostri dipendenti?

Noi fondamentalmente vogliamo far vivere tutti a loro agio in un ambiente lavorativo inserito in un mondo sempre più frenetico e stressante. Il nostro settore in particolare non si ferma mai. Abbiamo quindi voluto offrire a tutti i nostri collaboratori un'attenzione particolare proponendo una serie di servizi: dal welfare aziendale a premi che possano agevolare la vita di tutti i giorni per chi ha famiglia e per chi non ce l'ha, un ventaglio di convenzioni, dal car sharing alle palestre fino a sedute di psicoterapia con strutture convenzionate. E con l'esperienza ci sono venute idee nuove, come ad esempio un pacchetto completo a supporto dei neo genitori, con integrazioni di stipendio durante il congedo parentale e flessibilità dopo la nascita anche per i papà, che possono usufruire di 15 giorni di paternità retribuita, ben oltre quanto previsto dalla legge.

Addirittura sedute di psicoterapia!

L'obiettivo che ci siamo posti è quello di prestare attenzione alle nostre persone per tutti gli aspetti che riguardano l'equilibrio vita privata-lavoro, cercando di costruire un ambiente professionale sereno e accogliente. Vogliamo che sappiano che, anche in ufficio, possono trovare un sostegno e dei riferimen-

ti con cui confrontarsi su temi riguardanti il loro futuro o problemi che stanno attraversando a casa.

Funziona? Siete riusciti a creare un ambiente in cui ci si sente a proprio agio?

Mi sento di dire di sì, anche perché abbiamo un turnover piuttosto basso: sono pochi i dipendenti che sentono l'esigenza di andare via. Credo che questo sia un segnale importante. Poi può succedere che per esigenze personali o per la voglia di vedere altre realtà qualcuno decida di cambiare azienda, però se guardiamo alla media il turnover che registriamo è veramente basso. Soprattutto in un mercato molto competitivo come il nostro, questo è un riscontro del fatto che effettivamente i nostri dipendenti si sentono a proprio agio.



L'esigenza di trattenere i vostri talenti ha giocato un ruolo?

Sì, perché la nostra è una professione in cui il valore del talento e della componente umana sono essenziali. Le persone sono quelle che lavorano con i clienti, con le agenzie creative e i registi, è un lavoro molto relazionale e che si fa “sul campo”. Quando riusciamo a trovare qualcuno che ha i nostri valori cerchiamo di tenercelo stretto, perché ci si deve trovare bene anche umanamente, non solo a livello lavorativo.

Mostrate attenzione anche alla parità di genere: il fatto che abbiate una componente femminile così importante è legato al settore o è una vostra scelta?

È una nostra scelta, tant'è vero che se guardiamo al nostro interno è molto più presente la parte femminile, a partire dalla nostra *Ceo*: noi uomini siamo in netta minoranza.

Nel bello spot che avete fatto per l'Unicef sull'importanza di un equilibrio tra vita professionale e privata sembra raccontate voi stessi...

È vero, ma non l'abbiamo fatto apposta! Siamo molto legati a Unicef, anche perché io stesso rappresento insieme ad altre persone Unicef Next Generation. Cerchiamo di dare un contributo mettendo in atto il nostro lavoro e il nostro network per cercare dei fondi e far conoscere meglio quel che fa Unicef. E quindi è venuta fuori quest'idea sul tema del workplace e l'equilibrio lavoro-famiglia: credo sia significativo.

Martino Benvenuti, general manager di Think Cattleya

in-genium

**SGUARDI
SUL PASSATO E SUL FUTURO
DELLA TECNOLOGIA**

Una ricerca sulle origini della tecnologia antica e sui collegamenti con la capacità ingegneristica moderna, esplorati sotto la prospettiva filosofica e semiotica, oltre che archeologica e architettonica, attraverso il linguaggio della fotografia moderna: si intitola "in-genium. Sguardi sul passato e sul futuro della tecnologia" il volume fotografico nato dalla collaborazione tra il Parco Archeologico del Colosseo, Gruppo MAIRE e Fondazione MAIRE - ETS, di cui Economy vi propone alcune immagini e testi. Attraverso fotografie realizzate da maestri e studenti delle Accademie di Belle Arti di Brera, Catania e Roma (in una residenza coordinata da Carmelo Nicosia) e contributi della semiologa Ilaria Gaspari, il volume indaga le innovazioni tecniche dei Romani - dai sistemi di montacarichi ai pigmenti, dalle malte ai sistemi idrici - mettendo in luce la profondità delle loro conoscenze e promuovendo una riflessione sulle sfide dell'ingegneria sostenibile odierna. Il percorso iconografico combina immagini contemporanee e materiali d'archivio MAIRE, presentando il Parco come luogo di dialogo tra passato e presente.

Proge

Progettare, ovvero gettare (iacere in latino) in avanti (pro). La semiologa Ilaria Gaspari ci racconta l'importanza del progetto attraverso il Mito di Sisifo di Albert Camus: «La frustrazione non conta al cospetto dell'irresistibile energia di quella forza trasformativa che, nel lanciare in avanti l'oggetto, trasforma chi la esercita in effettivo soggetto dell'azione, offrendogli un piano di lavoro. Nel progettare, l'inventiva incontra la felicità di imprimere un segno e testimonia la capacità di immaginare un futuro: è sul tempo a venire che il prefisso pro- proietta l'atto del gettare. In avanti, non solo nello spazio, ma nel tempo. Questa spinta alla trasformazione richiede una forma di saggezza pratica: richiede di saper maneggiare il proprio oggetto, di saper inventare un'immagine realistica dando forma al futuro».

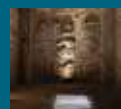


Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino

Domus aurea, sala ottagonata

Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



Nella foto sotto:
impianto realizzato da MAIRE a Pengerang, Malaysia 2018



Nella foto sopra:
ingegnere MAIRE, Milano, Italia 2018

ttare



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



Nella foto sopra:
impianto realizzato da MAIRE a Baku, Azerbaijan 2018



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino

Dal complesso sistema di montacarichi e piattaforme dei sotterranei del Colosseo, ai metodi di miscelazione di pigmenti naturali per la pittura, dai segreti delle malte e dei cementi che hanno garantito durata alle strutture monumentali, fino ai sistemi idrici che davano vita ai giardini, alle fontane e ai ninfei, la tecnologia romana rivela una conoscenza profonda e complessa della materia.

Il rapporto con l'antico, per chi vive a Roma, è un confronto ineludibile. Le antiche mura e le strade consolari rendono vivo questo patrimonio, provocando una riflessione sul senso di tale permanenza. Il percorso fotografico all'interno del Parco è stato combinato con immagini dell'archivio storico della Fondazione MAIRE, restituendo il senso delle sfide per gli ingegneri di oggi e riportare in equilibrio l'impronta umana sul territorio.

Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino

Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino

La visione di

«Il suo nome ancora oggi suscita un misto di oscura soggezione, voluttà e quasi recondita ammirazione. Eppure lui aspirava ad essere forse il più solare, lucente imperatore della storia di Roma, il più amato dal popolo, certamente il più rivoluzionario. Quello che aspirava a fare dell'arte e del progetto una ragione di vita». Stefano Borghini e Francesca Guarneri, del Parco archeologico del Colosseo, ci raccontano di un imperatore, progettista e architetto che nella storia non ha ricevuto lo stesso trattamento benevolo riservato ad Adriano: Nerone. Un imperatore in grado di pre-vedere ciò che è in potenza e non ancora in essere. «La Domus Aurea, che si immagina e si pensa come una residenza da sovrano, una reggia, fu in realtà molto di più: fu un mondo intero trasportato nel cuore della nuova Roma. Fu la casa del Sole, del dio Sole e della sua luce. Era Aurea, perché d'oro era la luce di Roma che erompeva dalle bocche di lupo e baluginava sulle paste vitree e sugli stucchi dorati delle volte, facendole brillare come scrigni. E muovendosi nello spazio orientato, sapeva creare giochi astronomici, corroborata da un'immaginifica tecnologia alessandrina, un'antica domotica capace di far ruotare cupole come calotte celesti e suonare organi ad acqua come strumenti divini».

«



Foto di Carmelo Nicosia, Gabriele Argentino



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

Dalla crisi alla rinascita la parabola di Skandia

Dopo un concordato in continuità e una ristrutturazione radicale, la storica azienda trevigiana torna protagonista diventando partner produttivo globale di Decathlon

di Luigi Orescano



scontriamo con una certa reticenza culturale da parte delle imprese italiane, che faticano ad accettare logiche di consorzio e di aggregazione. Serve più visione e meno paura del cambiamento.

Quali sono ora i piani per il futuro?

Stiamo lavorando su nuove collezioni, sempre più orientate all'innovazione di prodotto, al comfort e alla sostenibilità. In particolare, stiamo sviluppando due nuove linee di suole super leggere, pensate per combinare resistenza, flessibilità e leggerezza, ideali per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione, attento sia al design che alla performance. Parallelamente, l'obiettivo strategico per il 2026 è duplice: da un lato vogliamo rafforzare il portafoglio clienti, puntando su brand di fascia alta e catene internazionali con cui stiamo già avviando dialoghi commerciali; dall'altro intendiamo aumentare significativamente la capacità produttiva. Stiamo inoltre investendo in digitalizzazione e automazione dei processi, per rendere l'intera supply chain più efficiente e tracciabile. Tutto questo, senza perdere di vista i valori che ci guidano: qualità, affidabilità e una gestione sostenibile del business.

Skandia ha oggi una nuova identità?

Direi che ha riscoperto la sua vocazione industriale, puntando su innovazione, efficienza e qualità. Abbiamo costruito una governance moderna, capace di prendere decisioni strategiche in tempi rapidi. È un progetto che dà valore alle persone e mette al centro la sostenibilità economica e organizzativa.

Quindi Skandia guarda avanti con fiducia?

Absolutamente. Abbiamo superato una crisi pesante e oggi siamo un'azienda sana, con una struttura solida, una visione chiara e soci pronti a sostenere ulteriormente lo sviluppo e le acquisizioni. Abbiamo lasciato la crisi alle spalle: oggi guardiamo avanti con determinazione, pronti a cogliere nuove sfide da protagonisti.

DA UNA CRISI D'IMPRESA AL CARDIO-PALMA, CON UN CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITÀ MOLTO SFIDANTE, A UNA RIPARTENZA DA MANUALE, CON LA SODDISFAZIONE DI ESSERE SCELTI DA DECATHLON come partner produttivo, e non semplice fornitore, dei negozi di tutta Europa ma anche in Brasile, Russia Cina e insomma ovunque: il tutto, producendo calzature sportive, ossia un prodotto quanto mai esposto alla concorrenza asiatica. È la traiettoria vincente, più unica che rara, compiuta dalla **Skandia**, un'azienda di Treviso nata nel 1979 e, dopo la crisi, "rinata" nel 2023. Di questo successo Economy ha parlato con **Mario Porcaro**, oggi Ceo dell'azienda dopo esservi stato chiamato come consulente per la complicatissima ristrutturazione. «Io sono entrato in gioco a gennaio 2023, in un momento molto delicato – racconta il manager – l'azienda stava infatti attraversando una crisi profonda e aveva appunto presentato domanda di concordato preventivo in continuità. In qualità di advisor, ma soprattutto di commercialista esperto di crisi d'impresa, ho affiancato la proprietà nella definizione e nell'attuazione del piano di risanamento. Al termine della procedura, i soci hanno voluto imprimere un segnale forte di discontinuità con la gestione precedente e, da gennaio 2024, mi hanno affidato il ruolo di presidente e amministratore delegato. Da quel momento, abbiamo intrapreso un percorso di rilancio profondo e concreto».

Qual è stata la strategia per uscire dalla crisi?

Abbiamo puntato su una ristrutturazione

profonda: chiuso lo stabilimento in Romania, troppo oneroso, e rafforzato la produzione in Serbia. Abbiamo recentemente avviato una nuova attività produttiva in Tunisia, dove la combinazione tra qualità e competitività dei costi rappresenta un'opportunità strategica per il nostro sviluppo. Abbiamo ridotto i costi, razionalizzato i processi e riattivato relazioni commerciali chiave, soprattutto nell'Est Europa. Un sostegno importante è arrivato da Decathlon, il cliente che tutti desiderano avere, forte di quasi 1700 punti vendita e 16,2 miliardi di euro di fatturato nel 2024). Non solo ci ha selezionati come fornitori, ma ci ha da subito considerati e trattati come partner produttivi e non semplici fornitori, consentendoci di aumentare la nostra produzione. Inoltre, abbiamo valorizzato le risorse interne e creato un advisory board composto da figure di alto profilo – Elia Mocellin, Stefano Loschi, Michele Zorzan, – che mi affiancano con lungimiranza e visione nelle decisioni strategiche.

State guardando anche alla crescita per linee esterne?

Sì, è un pilastro della nostra strategia. In un mercato stagnante, crescere per acquisizioni è cruciale per ottenere economie di scala. Stiamo valutando diverse operazioni, ma spesso ci



Fabio Glave: «Gieffe Research accelera l'innovazione delle imprese italiane, trasformando idee in crescita concreta»

Fondata da Fabio Glave nel 2018, questa realtà giovane e dinamica è oggi un partner unico ed integrato, in grado di affiancare le imprese italiane nel loro percorso di crescita e sviluppo, coniugando tecnologia, strategia e finanza



Gieffe Research è molto più di una società di consulenza: è un partner integrato, affidabile e multidisciplinare che accompagna le aziende — in particolare medie e grandi imprese dislocate su tutto il territorio nazionale — in

percorsi concreti di crescita, sviluppo e innovazione. Fondata nel 2018 da Fabio Glave, combina ingegneria applicata, tecnologie 4.0, strategia industriale e finanziaria per costruire progetti su misura che generano risorse finanziarie e risolvono problemi tecnici reali. Gieffe Research facilita la transizione digitale, supportando l'adozione di soluzioni intelligenti, automazione e intelligenza artificiale, con l'obiettivo di abilitare l'innovazione e accelerare la competitività delle aziende nel panorama industriale contemporaneo. "Non siamo semplici consulenti," spiega il titolare di questa realtà future-oriented che brilla sul mercato per innovazione e professionalità, "ma costruttori di progetti su misura che da un lato portano risorse — come crediti d'imposta e incentivi — e dall'altro supportano le imprese nell'adozione di tecnologie 4.0, nell'integrazione dell'intelligenza artificiale e nella digitalizzazione dei processi produttivi". Centrale è anche il tema della protezione dell'innovazione. La creazione di prative industriali permette infatti di iscrivere gli asset intangibili in bilancio, rafforzare il patrimonio e accedere a benefici fiscali rilevanti. "In Gieffe Research non solo aiutiamo le aziende a sviluppare soluzioni tecnologiche, ma anche a trasformarle in capitale protetto, difendibile e fiscalmente valorizzabile. In questo modo, il ritorno sull'investimento in R&D è più rapido, più sicuro e più strategico". Gieffe Research è un Centro di Trasferimento Tecnologico accreditato al MIMIT e certificatore ufficiale per i crediti d'imposta in R&S, ed è in grado quindi di garantire alle imprese certezza normativa e tempi rapidi. "La sfida futura," conclude Glave, "è integrare trasformazione digitale, competenze e strategia d'impresa, proteggere gli asset intangibili e valorizzare l'innovazione in chiave fiscale e competitiva. Solo così l'impresa italiana potrà generare valore sostenibile e duraturo."

www.giefferesearch.com

L'avvocato moderno: un alleato strategico per le imprese

Intervista all'Avv. Giovanni Palermo, fondatore di Quinta Dimensione Studio

Avvocato Palermo, in Italia solo il 6,3% delle aziende utilizza risorse legali interne. Cosa ci dice questo dato?

È un dato significativo: la maggior parte delle PMI italiane non ha un legale interno. Questo crea una forte domanda di consulenti esterni qualificati e rende cruciale il rapporto di fiducia tra imprenditore e avvocato. Oggi non basta più fornire assistenza tecnica: serve costruire relazioni durature, basate sulla conoscenza dell'azienda e sulla capacità di offrire soluzioni rapide e personalizzate.

Com'è cambiato oggi il ruolo del legale d'impresa?

L'avvocato non può più limitarsi a gestire contenziosi: deve essere presente nei processi aziendali, prevenire rischi legali e suggerire strategie di crescita. È un consulente "ex ante", che affianca l'imprenditore in modo stabile e proattivo, supportando la gestione ordinaria, contribuendo all'attrazione di investimenti, seguendo progetti complessi e individuando strumenti di crescita concreti, come la finanza agevolata, le certificazioni e le qualificazioni strategiche.

Quali competenze servono oggi a un avvocato d'impresa?

Oggi l'avvocato d'impresa deve avere competenze trasversali: non basta la preparazione giuridica, serve una formazione metagiuridica che integri diritto, economia, organizzazione e tecnologia. Le nuove sfide — dalla blockchain all'AI — impongono una lettura giuridica dell'innovazione e la capacità di tutelare l'impresa anche in contesti normativi non ancora definiti. Elasticità mentale, spirito di collaborazione e visione strategica completano il profilo del legale moderno, sempre più alleato strategico nella crescita e nella protezione dell'azienda.

Perché ha fondato Quinta Dimensione Studio?

Proprio per offrire alle imprese un supporto integrato. Il nostro team multidisciplinare — avvocati, ingegneri, architetti, commercialisti — consente risposte rapide e coordinate. L'interdisciplinarietà, oggi, è la vera chiave per offrire un servizio realmente utile, che non si limiti a gestire l'ordinario, ma sappia anticipare i problemi e individuare opportunità concrete per la crescita e la solidità aziendale.

www.qdstudio.it



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



#ESG



La CSRD non aspetta

Trasforma la sostenibilità in valore per la tua azienda!
Con la rendicontazione CSRD, mostri trasparenza e credibilità
ai tuoi stakeholder, rispondendo alle nuove normative europee.

Taking Charge of Change!

Inquadra il QR Code, visita il sito
e scopri come possiamo supportare la tua azienda:



RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. with its subsidiary RSM Italy Corporate Finance S.r.l. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM International Association, 2024

EVENTO GRATUITO

14° EDIZIONE

FEE-ONLY 25 SUMMIT

EVENTO NAZIONALE CONSULENZA FINANZIARIA INDIPENDENTE

16-17
SETTEMBRE
2025

Verona

Palazzo della Gran
Guardia, Piazza Bra

INQUADRA IL QR CODE E ISCRIVITI

Visita il sito www.feeonlysummit.com



PUNTANDO ALLE STELLE

Nel cuore dei settori ICT, Spazio e Difesa si colloca Astratech Italia, il consorzio guidato da **Andrea Spoto** che aggrega piccole e medie imprese innovative per moltiplicare opportunità, massa critica e crescita

di **Aristide Leon**



Nella foto:
Andrea Spoto

sua compatibilità con chi è già presente nell'organismo, della reputazione di chi si candida. Insomma, si diventa grandi per gradi e con coerenza.

Circa cento i milioni del fatturato oggi aggregato. Duecentocinquanta quelli ritenuti necessari per raggiungere una dimensione ideale con l'obiettivo di far raddoppiare i volumi e apportare così una vera e visibile utilità per tutti i partecipanti che possono vedere remunerato il loro impegno in forme diverse.

In tutti i campi d'azione le competenze acquisite devono essere di alto livello: dalla sicurezza cibernetica all'approccio con l'Intelligenza Artificiale, dall'implementazione delle tecnologie satellitari ai progetti di esplorazione spaziale, dalla protezione delle infrastrutture critiche allo studio per la sicurezza dei territori.

Il Consorzio è un organismo vivente, sempre aperto a nuovi apporti - purché nei campi d'interesse -, e il presidente Spoto non si stanca di ricercare sul mercato le realtà che possono giovare alla causa grazie alla freschezza delle idee e alla novità delle soluzioni. La caccia, in questo caso, è aperta.

Tre i settori di elezione: Ict, Spazio e Difesa. Nasce così il consorzio **Astratech Italia** che si propone di mettere insieme piccole e medie imprese nazionali con interessanti prospettive di crescita per accelerare il loro sviluppo e favorire l'accesso a opportunità di business che sarebbero precluse se si muovessero isolate.

Affezionato al principio che l'unione fa la forza, il consorzio è guidato da un

manager di lungo corso come **Andrea Spoto** - una vita professionale spesa in aziende tecnologiche e innovative -, che si affaccia su bandi e opportunità a beneficio di tutti i consorziati confortato da una massa critica che comincia a esse-

re interessante.

Oggi Astratech conta sette imprese associate mentre molte altre sono in valutazione in base a parametri che tengono conto della specificità del business, della

OGGI ASTRATECH ITALIA CONTA
SETTE IMPRESE ASSOCIATE,
MA MOLTE ALTRE SONO
IN CORSO DI VALUTAZIONE

Market timing vs time in the market

Il tempo giusto, il ritmo
per le nuove generazioni

**2-3
ottobre
2025**

TEATRO DEL
MAGGIO MUSICALE
FIORENTINO, FIRENZE

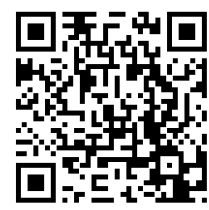
INFO E ISCRIZIONI SU
WWW.EFPA-ITALIA.IT

#EFPAITMEETING    

Economy Real Estate

tra caos normativo e cantieri fermi

All'evento di Economy a Palazzo Castiglioni, imprenditori, istituzioni e accademici denunciano la paralisi edilizia dettata da regole frammentate, tempi incerti e inchieste giudiziarie, mentre in città centinaia di famiglie restano senza casa e miliardi di investimenti sono bloccati



Riguarda il convegno:
SurReal Estate

Nel pieno di un'estate segnata dall'ennesima crisi della fiducia nel settore immobiliare, Milano si ritrova suo malgrado simbolo nazionale delle difficoltà che attraversano la filiera delle costruzioni: poco meno di 150 cantieri bloccati, 35 miliardi di euro di investimenti fermi e almeno 4.500 famiglie sospese tra mutui da rimborsare e case che non saranno consegnate in tempi certi. La paralisi, originata in larga parte dalle recenti inchieste giudiziarie sull'urbanistica e aggravata dalla frammentazione normativa e dai rallentamenti amministrativi, sta mettendo in discussione tutta la strategia di rigenerazione urbana che

negli ultimi dieci anni aveva trasformato il volto del capoluogo lombardo, con investimenti record e prezzi delle case cresciuti di oltre il 50%. Non è solo Milano: secondo i dati Svimez e i

**A LIVELLO NAZIONALE
OLTRE IL 15% DEI PROGETTI
FINANZIATI DAL PNRR
NON È MAI PARTITO**

monitoraggi ufficiali di Palazzo Chigi, a livello nazionale oltre il 15% dei progetti finanziati dal Pnrr non è mai partito, con interi comparti - dall'edilizia privata a quella pubblica - immobilizzati da controversie amministrative e carenze gestionali e con almeno 28 miliardi

di euro di risorse pubbliche bloccate in carteggi e conferenze di servizi senza esito. L'effetto domino ricade sia sulle aziende - col rischio di svalutazioni e crisi di liquidità - sia sulle famiglie, spesso già fortemente indebitate perché «hanno comprato casa sulla carta e hanno già versato praticamente tutti gli acconti, indebitandosi al massimo e programmando traslochi, affitti e persino scuole per i figli sulla base di tempistiche oggi del tutto incerte», come denuncia Filippo Borsellino, portavoce del Comitato delle Famiglie sospese di Milano.

Questo scenario - aggravato, secondo **Ance (Associazione nazionale costruttori edili)** dalla prospettiva di un rallentamento degli

Come attrarre nel Paese dei mille "no" gli investimenti su casa, terziario e logistica

a cura di Gpf Inspiring Research

Quali sono gli "ostacoli" più sentiti, quelli che rappresentano i principali freni allo sviluppo? E quali leve possono rilanciare il settore e rendere l'Italia un Paese più attrattivo per gli investimenti in ambito residenziale, terziario e infrastrutturale? Per meglio comprendere queste dinamiche, dal punto di vista prospettico dei key stakeholder coinvolti e interessati, Gpf Inspiring Research, in partnership con Economy Magazine, ha condotto una ricerca ascoltando la "voce" e le istanze di chi ogni giorno opera sul campo in questo ambito: costruttori, architetti, progettisti e investitori in ambito edile.





A sinistra Sergio Luciano, direttore di Economy. A destra Gabriele Albertini, già sindaco di Milano

investimenti pubblici e da prezzi dei materiali ancora superiori del 30% rispetto ai livelli pre-pandemici, con oltre 10 miliardi di investimenti a rischio nel 2025 - restituisce il quadro di un intero settore a rischio paralisi. Proprio da questa emergenza strutturale nasce l'urgenza e il significato dell'evento **"SurReal Estate"** organizzato da Economy a Palazzo Castiglioni: un luogo di confronto tra imprenditori, istituzioni, tecnici, accademici e cittadini sulle condizioni minime per il rilancio della rigenerazione urbana e sulla necessità - non più rinviabile - di regole certe, autorizzazioni rapide e una nuova visione integrata del territorio. Sin dalle prime battute **Davide Albertini Petroni**, presidente di **Confindustria Assoimmobiliare**, chiarisce la posta in gioco: «Serve una sanatoria ragionata per sbloccare i cantieri: le famiglie che hanno acquistato devono essere tutelate dopo anni di incertezze, soprattutto di fronte alle micro-irregolarità che paralizzano il comparto». Questo grido d'allarme fotografa con nettezza l'inerzia che immobilizza gran parte dell'industria e dell'edilizia urbana italiana, dove «senza regole chiare, la rigenerazione urbana non partirà mai» e dove il rischio è perdere non solo slancio economico, ma anche la fiducia degli attori coinvolti e dei cittadini. Albertini Petroni, forte dell'analisi pubblicata

PRINCIPALI "MAL DI PANCIA" NEL COMPARTO EDILIZIO

Quali sono, oggi, i principali "mal di pancia" che vive nel suo lavoro nel comparto edilizio? (max 3 risposte)

Burocrazia, tempi autorizzativi e inefficienze

I tempi di approvazione sono insostenibili infatti per grandi opere il completamento può richiedere anche decenni (30+ anni), a causa di iter autorizzativi complessi e pluriennali.

Crescono i ritardi nei pagamenti e iter PNRR e le imprese lamentano "lungaggini" burocratiche e ritardi nell'accesso ai fondi, nonché difficoltà nei coordinamenti inter-istituzionali.

Anche i costi della burocrazia risultano essere un problema perché l'economia italiana paga circa 200 mld €/anno di inefficienza legata alla burocrazia, con conseguenti cali di produttività e competitività delle imprese



Based: tot. campione (200 casi). Valori in %



Nella foto a sinistra: Davide Albertini Petroni, presidente Confindustria Assoimmobiliare. Nella foto sopra: Paolo Rossi, managing partner at GPF Inspiring Research. In basso: l'intervento di Stefano Scalera, a.d. di Invimit

da Economy, evidenzia che la richiesta principale è proprio il superamento di una "giungla autorizzativa" in cui le interpretazioni diverse degli stessi meccanismi normativi finiscono per generare un immobilismo generalizzato: «Non si potrà mai ottenere quella spinta vitale che serve ad avviare i processi di rigenerazione urbana in Italia» se non si instaurano cornici istituzionali certe e condivise. Con oltre il 60% del patrimonio abitativo delle grandi città italiane necessita di interventi di riqualificazione, l'appello è tanto pragmatico quanto urgente. Alla voce di Albertini Petroni fa eco il pensiero di **Stefano Scalera**, amministratore delegato di **Invimit Sgr**, secondo cui l'intero comparto immobiliare deve essere riconosciuto come

«un settore industriale vero e proprio», dotato di impatti socioeconomici che vanno ben oltre la semplice costruzione e vendita di immobili. Scalera afferma che «servono certezze per sbloccare la rigenerazione», richiamando non

NON SOLO È NECESSARIO UNO SFORZO POLITICO CONCRETO, MA ANCHE IL RICONOSCIMENTO ISTITUZIONALE DELLA CENTRALITÀ DEL SETTORE

solo alla necessità di uno sforzo politico concreto ma anche al riconoscimento istituzionale della centralità del settore nelle strategie di sviluppo urbano e territoriale. Le sue parole, inserite in un quadro in cui la produttività delle costruzioni italiane è rimasta stagnante negli



PRINCIPALI SFIDE DEL SETTORE EDILIZIO

Quali sono, secondo lei, le principali sfide del settore? (max 3 risposte)

Carenza di manodopera e rialzo dei costi

La crescente mancanza di operai e artigiani nel settore dell'edilizia italiana ha perso circa 600 000 addetti nell'ultimo decennio, oggi si registrano gravi carenze di personale specializzato.

Altra problematica deriva dai materiali volatile, infatti oltre alla crisi occupazionale, le imprese soffrono per l'aumento imprevedibile dei prezzi delle materie prime.



Based: tot. campione (200 casi). Valori in %



A sinistra, il senatore Maurizio Gasparri. A destra, dall'alto: Ivan De Pasquale, consigliere delegato Professione Casa, Guido Alberto Inzaghi, presidente del tavolo urbanistico di Confindustria Assoimmobiliare, e Andrea Amoretti, a.d. di P3 Logistic Parks



concreto all'attività edilizia». Rossi non si limita ai dati ma argomenta: «Norme confuse e tempi lunghi paralizzano l'edilizia», delineando così un panorama dove la possibilità di attrarre capitali e professionalità internazionali si infrange regolarmente contro l'incertezza procedurale e interpretativa, con un danno multiplo su

**NORME CONFUSE E TEMPI LUNGI
PARALIZZANO L'EDILIZIA
DANNEGGIANDO COMPETITIVITÀ
E ATTRATTIVITÀ DEL PAESE**

ultimi dieci anni (lo certifica l'Istat), sollevano il tema di una pianificazione e di un supporto regolatorio coerente, stabile e di lungo respiro. Il racconto della quotidianità operativa arriva tramite **Edoardo Rossi** di **Gpf Inspiring Research**, che ha presentato dati di ricerca sorprendenti: «Il 72% degli operatori intervistati considera il sistema normativo italiano un ostacolo

competitività e attrattività del sistema paese. Da Palazzo Castiglioni arriva anche la prospettiva politica e valoriale, con il senatore **Maurizio Gasparri** che definisce la rigenerazione urbana «una battaglia di civiltà»; secondo Gasparri, «è il passaggio necessario per garantire sviluppo, vivibilità e accesso alla casa. E chi non lo capisce si pone fuori da ogni logica di pro-

PERCEZIONE E SENTIMENT SULLE NORME EDILIZIE

Le norme edilizie le sembrano...

Ci sono troppe leggi, spesso in contraddizione, scritte senza tenere conto della realtà di cantiere o di progettazione. È un sistema che frena anziché abilitare.

Ogni anno esce una nuova norma o circolare che complica la precedente. Molte sembrano scritte da chi non ha mai messo piede su un cantiere.

Servirebbe un Testo Unico davvero chiaro e stabile sull'edilizia e l'urbanistica, che non cambi a ogni finanziaria. E un sistema informatico centralizzato per la gestione delle pratiche, condiviso tra Comune, ASL, Soprintendenza ecc.

Troppo numerose **46,5**

Poco chiare **29,4**

Scollegate dalla pratica **17,8**

Appropriate **5,1**

Altro **1,2**

Based: tot. campione (200 casi). Valori in %



In alto, da sinistra: Sergio Luciano, Ivan De Pasquale (Professione Casa), Guido Alberto Inzaghi (Confindustria Assoimmobiliare), Andrea Amoretti (P3 Logistic Parks), Federico Filippo Oriana (presidente di Aspesi Unione Immobiliare), Andrea Guida (Stella33), Stefano Rusconi (Impresa Rusconi) e Cristina Giua. Sotto, da sinistra: Andrea Guida, partner di Stella33, e Stefano Rusconi, consigliere delegato di Impresa Rusconi



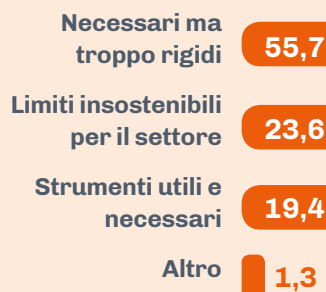
gresso». La dichiarazione di Gasparri intercutta il dibattito sulle nuove povertà urbane che segnano molte città italiane, con la grave crisi dell'offerta delle locazioni a Milano, Roma e Firenze documentata dagli ultimi rapporti di Nomisma. La sfida non è dunque solo tecnica, ma assume una dimensione etica e intergenerazionale, strettamente legata anche alle aspettative delle nuove famiglie e alla sostenibilità delle città italiane di domani.

Durante una tavola rotonda segnata da confronti serrati, la questione della "giungla autorizzativa" emerge trasversalmente: viene denunciato che la frammentazione normativa, le procedure sovrapposte e le troppe interpretazioni locali generano immobilismo, dispersio-

VINCOLI PAESAGGISTICI / AMBIENTALI

Ritiene i vincoli paesaggistici, urbanistici e ambientali...

Il Quadro normativo è frammentato, gli obblighi come SCIA, VAS, VIA e vincoli paesaggistici sono ondivaghi, aggiornati spesso e implementati in modo non uniforme tra regioni e comuni. Gli stessi vincoli sono troppo rigidi e le normative spesso usano un approccio "comando-controllo" rigido, rendendo difficile il dialogo con le amministrazioni e la corretta pianificazione degli interventi.



Based: tot. campione (200 casi). Valori in %

ne di risorse e abbattimento della produttività. Si sottolinea quanto sia diventato urgente “definire regole semplici e misurabili” e “uniformare la normativa su scala nazionale per superare le disorganicità territoriali”, nonché la promozione della “digitalizzazione e trasparenza dei processi autorizzativi”, su cui il Pnrr sta già intervenendo con risultati però ancora parziali.

In chiusura, **Mario Breglia**, presidente di **Scenari Immobiliari**, mette sul tavolo il dato quasi paradossale dei «100 miliardi investiti» negli ultimi anni nelle città italiane che, tuttavia, non hanno prodotto quegli impatti attesi, sia in termini di incremento del valore immo-



biliare sia di qualità urbana. Per Breglia «servono politiche nuove sul territorio» e una svolta pragmatica, che punti a «più destinazione alla

locazione» e a un vero «ripensamento delle aree urbane non utilizzate come il Parco Sud». Breglia afferma

che «senza una visione integrata il nostro sistema fatica a rispondere alle nuove domande sociali e ambientali», avanzando così la necessità di un nuovo paradigma di sviluppo urbano

**100 MILIONI DI EURO INVESTITI
NEGLI ULTIMI ANNI NELLE CITTÀ
ITALIANE NON HANNO
PRODOTTO GLI IMPATTI ATTESI**



Sopra: Mario Breglia, fondatore e presidente di Scenari Immobiliari. Nella foto a sinistra: Paola Nicolai, fondatrice e managing director di Nio Pr. Sotto: Cristina Giua, giornalista di Economy

fondato sulla collaborazione tra attori pubblici e privati, sulla revisione dei piani regolatori e sulla creazione di condizioni favorevoli alla realizzazione di progetti innovativi.

L'evento milanese, quindi, non si limita a denunciare problemi endemici ma lancia una chiamata corale - da sponde differenti ma convergenti - affinché la questione della rigenerazione urbana diventi davvero asse strategico di una politica industriale capace di restituire centralità alle città e dignità ai territori. In una

fase storica segnata dalla stagnazione degli investimenti immobiliari, dall'incertezza internazionale e

dalla forte pressione demografica ed energetica, il tema si candida a essere uno dei più cruciali dell'agenda economica italiana ed europea per i prossimi anni.

PRIORITÀ PER ATTRARRE INVESTIMENTI

Quali interventi ritiene prioritari per attrarre investimenti nel comparto? (max 2 risposte)

Invertire la rotta per attrarre investimenti in:

Edilizia residenziale → incentivare davvero la rigenerazione urbana e semplificare i cambi di destinazione d'uso. Semplificare i bonus senza 20 circolari interpretative.

Settore terziario → serve una politica urbanistica chiara, aree già pronte all'uso e incentivi alla digitalizzazione degli edifici.

Logistica e infrastrutture → c'è domanda, ma mancano aree sbloccate. Bisogna liberare aree vincolate da Piani vecchi, con una visione strategica su trasporti e connessioni.

Unificare e semplificare il quadro normativo urbanistico-edilizio, con una regia centrale e interpreti locali formati. Una legge quadro chiara, che non cambi ogni due anni.

Semplificazione normativa	71,3
Incentivi fiscali stabili	62,5
Snellimento iter autorizzativi	54,1
Digitalizzazione delle procedure	41,7
Piani urbanistici trasparenti e aggiornati	38,3
Altro	1,3

Based: tot. campione (200 casi). Valori in %

IL SALONE DEI PAGAMENTI 2025

TALENTO GENERATIVO



Vieni anche tu al Salone, dove persone e tecnologia si incontrano per dare forma al futuro. Attraiamo talenti, esperti, attori grandi e piccoli del settore dei pagamenti e del fintech, una componente vitale del nostro Paese. Festeggiamo insieme 10 anni di nuove idee e nuove visioni, che sono diventate realtà!

Entra nella community che genera innovazione e libera il tuo talento generativo.

MILANO
ALLIANZ MICO
SOUTH WING

29, 30, 31 OTTOBRE 2025

salonedepagamenti.com

#salonepagamenti
#payvolution
#agoradelfuturo



Iscriviti subito,
la partecipazione è gratuita

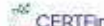
Organizzato da
ABISERVIZI

Media Partner
BANCAFORTE

Con il patrocinio di

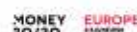


Con la partecipazione di



In collaborazione con

International Event Partner



Main Partner



Partner



L'AGENDA 2030 NON È PIÙ QUELLA DI UNA VOLTA

Stefano Granata, presidente di Social Impact Agenda per l'Italia, racconta come la consapevolezza collettiva sia chiamata a ridefinirsi per rispondere a priorità mutate e scenari globali profondamente cambiati

di Riccardo Venturi

LIBERARE LE POTENZIALITÀ TRASFORMATIVE DELLA FINANZA D'IMPATTO, SUPERANDO IL MURO CULTURALE DI DIFFIDENZA DELL'IMPRENDITORIA SOCIALE. È l'obiettivo

di **Stefano Granata**, neo presidente di **Social impact agenda** per l'Italia, dal 2016 punto di riferimento della finanza a impatto in Italia. Granata è anche presidente di Confcooperative Federsolidarietà, l'organizzazione nazionale che rappresenta le cooperative sociali. «Vogliamo provare a sperimentare qualche progetto industriale su larga scala gestito dalla finanza di impatto» dice Granata in questa intervista a Economy.

Quale il ruolo di Social impact agenda?

In questi dieci anni, Social Impact Agenda ha avuto il merito di portare all'attenzione del nostro Paese un tema che era sconosciuto, quello della finanza di impatto, ponendo l'Italia non solo come Paese candidato ad attirare fondi per la finanza di impatto, ma anche come motore di sviluppo su tematiche ambientali e sociali che, in questi anni, hanno visto una forte crescita anche in ambito internazionale, soprattutto grazie al Green Deal. Questo ha attirato l'attenzione di tutti gli interlocutori, in particolare di quelli che si occupano dell'offerta: non a caso sono coinvolte fondazioni, banche, istituti finanziari, Abi, Cassa Depositi e Prestiti, assicurazioni...

C'è anche un anello debole?

C'è stato un atteggiamento più tiepido da parte dei soggetti che dovrebbero comporre la domanda: penso a tutto il mondo dell'imprendito-



STEFANO GRANATA, PRESIDENTE DI SOCIAL IMPACT

“

**CI TROVIAMO
DI FRONTE
A UNO SCENARIO
CHE IN CIMA
ALL'AGENDA
HA COLLOCATO
NUOVI TEMI**

ria sociale o, comunque, delle imprese orientate a un interesse generale e non soltanto particolare o di profitto per i propri soci e associati. Questo atteggiamento deriva da una certa diffidenza verso una finanza spesso percepita come molto speculativa. Inoltre, quando si parla di capitale paziente, a bassa remunerazione, è sempre stato difficile trovarlo: un conto è parlarne, un altro è incontrarlo e avviare investimenti di lungo periodo. Considerando anche che il nostro non è un Paese abituato a investire in casa - sono soprattutto gli investitori esteri a venire da noi - risulta bassa anche nel mondo imprenditoriale la propensione all'investimento.

E oggi?

Oggi ci troviamo di fronte a uno scenario profondamente mutato, in cui in cima all'agenda non figurano più ufficialmente la sostenibilità ambientale e sociale, ma altre caratteristiche e temi. Questo non significa che quei temi siano venuti meno: sono solo meno presenti come titoli, mentre i bisogni reali continuano ad esserci. Oggi sarebbe assurdo pensare a uno sviluppo insostenibile di un Paese o di una comunità, anche perché gli effetti del cambiamento climatico sono sotto gli occhi di tutti. Dunque, la sostenibilità non è più formalmente in cima all'agenda, ma resta una delle sue componenti principali: si tratta, quindi, di reagire e capire come muoversi nell'attuale contesto.

E se dovesse fare un bilancio?

L'Agenda 2030 ha portato consapevolezza nelle istituzioni e nei cittadini che alcuni temi non possono essere ignorati o relegati in secondo piano nello sviluppo dei Paesi e delle comunità internazionali. D'altra parte, bisogna anche considerare che in questa fase storica la situazione internazionale è stata completamente



stravolta, come abbiamo visto anche nei giorni più recenti. La conseguenza è che vivere in una comunità internazionale senza dazi e senza guerre, condizione cui eravamo abituati da anni, sarà sempre più difficile da ritrovare, o comunque non sarà più la condizione ordinaria. Questo genera, anche a livello di economie reali e di finanza, inversioni di tendenza: di recente l'abbiamo visto anche in Europa, che ha privilegiato la sicurezza e la difesa rispetto alla sostenibilità economica. Questo non significa che questi temi vadano dimenticati.

E quindi?

Non possiamo pensare che, se le comunità non reggono nella loro sostenibilità e coesione, sia sufficiente riempirle di armi e droni: nessuna comunità si sviluppa così, e di questo tutti sono consapevoli. Quindi, la parte di finanza che può sostenere quel tipo di sviluppo esiste ancora ed è senz'altro interessata: occorre rimotivarla e indirizzarla verso progettualità probabilmente più innovative e ancora più d'impatto, in modo da coinvolgerla. Questo è ciò che vedo: i numeri della finanza d'impatto, comunque, hanno raggiunto una loro riconoscibilità a livello mondiale, non marginale. Forse nel nostro Paese in modo meno eclatante, ma anche da noi i primi passi sono stati fatti. Ciò non significa che queste vadano messe nel dimenticatoio.

E quindi?

Quindi quella parte di finanza che può sostenere quel tipo di sviluppo ed è ancora interessata sicuramente c'è, si tratta di rimotivarla, di portarla su delle progettualità probabilmente più innovative e ancora più di impatto per poterle muovere. Anche perché i numeri della finanza di impatto comunque hanno, a livello mondiale, aggiunto una loro riconoscibilità, non così marginalizzata. Nel nostro Paese magari non in

maniera così eclatante, però i primi passi hanno cominciato a muovere anche da noi.

Cosa c'è nell'agenda del futuro?

Il lavoro che mi propongo è sostenere la domanda, che come dicevamo è rimasta tiepida. In che modo? Cercando di sperimentare qualche progetto industriale gestito dalla finanza d'impatto, che possa fungere da breccia nel muro culturale: effettivamente si tratta pri-

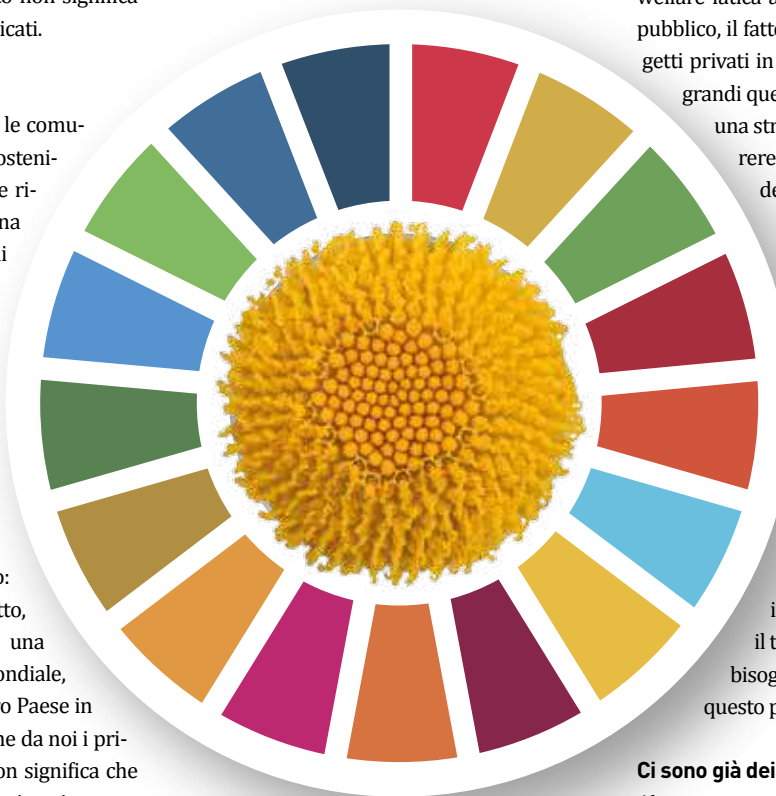
ma di tutto di una barriera culturale. Siamo convinti che ciò possa alimentare non solo l'impegno sociale, ma anche le società benefit e realtà simili, e che possa in qualche modo coinvolgere anche la dimensione pubblica, dato che anche il settore pubblico potrebbe ragionare in termini di finanza d'impatto.

In che ambiti?

Se pensiamo che oggi tutto il sistema del welfare fatica a sostenersi solo con il denaro pubblico, il fatto che possano intervenire soggetti privati in maniera sussidiaria su alcune grandi questioni potrebbe rappresentare una strada molto interessante. Occorrerebbe agire proprio sul fronte della sperimentazione, per verificare la fattibilità di questi modelli nel nostro Paese. Mi riferisco a progetti di larga scala, non a mini-progetti che, pur avendo successo, non si radicano veramente né provocano una vera trasformazione. Si tratta di un progetto ambizioso, tuttavia credo che la fase di advocacy e stabilizzazione dell'idea di impianto sociale, in Italia, sia ormai completata: il traguardo è stato raggiunto. Ora bisogna dargli gambe, perché tutto questo possa camminare davvero.

Ci sono già dei progetti?

Alcune questioni sulla carta ci sono già, e riguardano soprattutto l'ambito sociale: basti pensare al tema dell'abitazione, che in questo Paese sta diventando centrale, tutto legato alla riqualificazione ormai fondamentale; ma anche al lavoro, in relazione al mismatch e alla formazione. E poi l'integrazione: un'Italia senza stranieri sarebbe totalmente bloccata e incapace di andare avanti.



AGENDA 2030



DI QUANTI INGEGNERI HA BISOGNO L'EUROPA?

Dalla supremazia militare alla rivoluzione tecnologica, la geopolitica del XXI secolo si gioca sulla capacità di formare talenti Stem. L'Europa rischia il declino se non colma il divario con India, Cina e Stati Uniti

di Patrice Caine, Ceo di Thales Group

Tutti conoscono l'ironico commento emerso durante la Conferenza di Yalta a proposito della debolezza strategica del Papato: "Il Papa? Quante divisioni?" Era un segno dei tempi, qualche secolo prima nessuno avrebbe osato deridere il potere del Vaticano per la forza del suo esercito.

Le componenti del potere geopolitico non sono immutabili: si evolvono costantemente in risposta ai cambiamenti storici, tecnologici e sociali. Va da sé che durante la Seconda Guerra Mondiale il numero dei carri armati contava molto più dell'autorità spirituale del Pontefice. Nel XVIII secolo, la posizione di uno Stato dipendeva in gran parte dalla sua demografia, poiché la dimensione della popolazione era la principale fonte di entrate fiscali e di personale militare.

E oggi? Se ascoltiamo commentatori e giornalisti, due indicatori chiave sono citati più frequentemente: il Pil e la spesa per la difesa. Senza minimizzarne l'importanza, credo che alla luce delle recenti trasformazioni, ora si debba aggiungere un terzo indicatore: il numero di laureati in ambito Stem (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica).

A mio avviso, ciò che determinerà veramente la capacità di un paese di controllare il proprio destino e di influenzare il corso degli eventi nel XXI secolo è la sua capacità – e quella dei suoi cittadini – di sfruttare il potere delle nuove tecnologie e di valorizzarle appieno. Non solo sarà necessario essere tra i primi a inventare queste tecnologie, ma ancora più importante, essere tra i primi ad adottarle e trasformarle in vantaggi competitivi.

Siamo in un momento unico nella storia della tecnologia. Si tratta di un momento unico, in

primo luogo perché la tecnologia permea ormai tutti i settori delle nostre società. Sanità, trasporti, istruzione, energia, difesa e sicurezza: tutte le infrastrutture da cui dipendono la nostra economia e le nostre vite sono state trasformate, in particolare, dall'avvento delle tecnologie digitali. Coloro che

innovano hanno un'enorme influenza, poiché l'arrivo di una nuova tecnologia può avere ripercussioni su più settori contemporaneamente. Basta osservare gli effetti a catena innescati dai recenti progressi dell'intelligenza artificiale per vedere quanto questo sia vero.

È anche un momento unico perché ci troviamo sulla soglia di diverse importanti scoperte tecnologiche. Alcuni, come l'intelligenza artificiale o l'informatica

quantistica, avranno senza dubbio un impatto sistemico. Ma potrei citarne anche altri, come le biotecnologie e le neuroscienze, o la robotica e i sistemi autonomi... È probabile che tutti innescino sconvolgimenti intersettoriali di una portata che sfida l'immaginazione.

Dobbiamo riconoscere che la portata, il ritmo e l'impatto amplificato dell'innovazione ci hanno sottilmente introdotto in una nuova era. La competizione globale vede protagonisti solo coloro che sono in grado di comprendere – cioè di sfruttare al meglio – questa notevole abbondanza tecnologica.

Ma avere ottimi ricercatori non basta. Abbiamo anche bisogno di imprenditori, manager di aziende e del settore pubblico, tecnici e leader politici che siano attrezzati per comprendere questi cambiamenti, per incorporarli nelle



PATRICE CAINE, CEO THALES GROUP

loro professioni e per definire una strategia coerente. In altre parole, dobbiamo aumentare l'alfabetizzazione scientifica e le competenze della società nel suo complesso.

E da questo punto di vista, l'Europa non è ancora all'altezza.

I confronti internazionali sono complicati, poiché le classifiche

variano da un paese all'altro, ma si stima che il 26% dei diplomati in Europa provenga da settori Stem, rispetto al 34% dell'India, anche se la popolazione europea è tre volte più piccola! Solo la Germania presenta un quadro rispettabile, molto più avanti della Francia.

Certo, il vecchio continente possiede un'élite scientifica di altissimo livello, insieme a un patrimonio tecnologico e industriale di prim'ordine. Ma soffre di una mancanza di scala. Negli affari militari, si dice spesso che "la massa conta". Ora, questo accade anche nel settore della tecnologia. Purtroppo, l'Europa è in preoccupante ritardo rispetto a paesi come l'India o la Cina, e non può sempre competere con gli Stati Uniti.

Se l'Europa intende continuare ad avere voce in capitolo negli affari mondiali e vuole evitare un grave rischio di declino geopolitico, deve agire non solo per rafforzare le sue capacità militari e diplomatiche, ma anche per aumentare rapidamente sia il numero dei suoi cittadini con competenze scientifiche e tecniche, sia la qualità di tali competenze. Questo obiettivo è ampiamente condiviso (appare in molti programmi di partiti politici in tutta Europa) e sappiamo quali sono le leve necessarie per raggiungerlo. La domanda ora è se siamo pronti a passare all'azione in modo rapido e deciso, al fine di garantire che siamo in grado di fare la nostra parte per plasmare il futuro del mondo.

**È UN MOMENTO UNICO
PERCHÉ CI TROVIAMO
SULLA SOGLIA DI IMPORTANTI
SCOPERTE TECNOLOGICHE**

MAGLIE STRETTE PER CHI «PARTE»

Senza accesso facilitato al credito e senza formazione imprenditoriale diffusa, la nascita di nuove imprese è una corsa a ostacoli. Parola di Matteo Musacci, presidente nazionale dei Giovani Imprenditori Confcommercio

di Riccardo Venturi

MAGLIE PIÙ LARGHE NELL'ACCESSO AL CREDITO, SPECIE NEI PRIMI DUE ANNI DI VITA DELL'IMPRESA; E PIÙ FORMAZIONE AGLI ASPIRANTI IMPRENDITORI, TROPPO SPESSO IMPROVVISATI. SONO LE PRIME DUE RICHIESTE DEL GRUPPO NAZIONALE DEI GIOVANI IMPRENDITORI DI CONFCOMMER-CIO, che rappresenta oltre 250mila operatori del terziario, come spiega il presidente Matteo Musacci in questa intervista a Economy.

È positivo che nascano tante nuove imprese: ma quante durano?

L'Italia è il secondo Paese in Europa per autoimprenditorialità, cioè imprenditori di generazione zero. Ma molto spesso, purtroppo, in Italia si fa impresa non per le opportunità che si creano, ma per la necessità che una persona ha, dettate magari dalla mancanza del lavoro, o dei bassi stipendi. Si fa un'azienda perché magari si pensa che possa essere più facile, quando invece non lo è. Tant'è che c'è un altissimo tasso di mortalità delle aziende dopo il primo anno di vita, e se oggi aprono 100 aziende, tra 5 anni ne sono aperte solo 20.

Questo perché?

Siamo un Paese con forti carenze. Per esempio manca una formazione adeguata per poter fondare un'azienda. Non significa che le istituzioni, lo Stato, le Regioni debbano sovvenzionare la formazione, ma che si dovrebbe avere più consapevolezza del fatto che in un mondo come quello in cui viviamo, essere formati è fondamentale per approcciarsi ad un'impresa. C'è bisogno di formazione e cultura imprenditoriale, legata sia al passaggio generazionale che al



MATTEO MUSACCI

mondo delle startup.

Qual è il primo scoglio di un giovane imprenditore?

L'accesso al credito. Oggi un giovane, non solo se non ha un euro in tasca, ma anche se ha un'ossatura forte, fatica moltissimo. Qualsiasi impresa che apre viene considerata New co fino, almeno, al deposito di due bilanci. In que-

sti primi due anni le possibilità di finanziamento sono molto limitate, e per quanto ci siano le garanzie dello Stato, per quanto le banche possono in un qualche modo approcciarsi favorevolmente ai giovani imprenditori, in ogni caso avere credito in questo paese è molto difficoltoso.

Mi fa un esempio?

Le porto il mio caso, giusto per farle capire. Sono un imprenditore ormai da 15 anni, ho

una famiglia che si occupa di impresa dal mio bisnonno, quindi siamo molto strutturati. Due anni fa ho aperto una nuova Srl: se non avessi avuto le spalle forti per poterla finanziare almeno in parte da solo, il processo di finanziamento sarebbe stato molto più complesso. La banca ha bisogno di controgaranzie, che possono essere quelle mobiliari oppure immobiliari da parte dell'imprenditore, se non le avessi potute fornire non avrei avuto il finanziamento. Eppure il mio è un caso fortunato.

E poi?

Una volta trovato il credito, o comunque una volta che l'azienda sia riuscita a partire, un'altra delle grosse difficoltà in cui si incappa è quella legata al mercato del lavoro. Questo è un paese in cui i giovani vanno via e non ritornano. Negli ultimi dieci anni sono andati via 500.000 ragazze e ragazzi, ne sono tornati meno della metà. Quindi c'è sempre meno forza lavoro, e quella che c'è è sempre più insoddisfatta delle condizioni

lavorative. Non per colpa degli imprenditori, ma perché il costo del lavoro in questo paese conti-

nua ad essere altissimo, e le retribuzioni sono tra le più basse in Europa.

Abbiamo perso un'occasione?

Se avessimo sostenuto non solo con questo governo, ma anche con i governi degli ultimi dieci anni, le imprese giovanili che hanno chiuso, e queste fossero invece ancora sul mercato, avremmo circa 50 miliardi di euro in più di Pil. Un dato che impressiona, e un po' fa male.

UNA CULTURA MANAGERIALE CONDIVISA È INDISPENSABILE PER FAR SOPRAVVIVERE E CRESCERE LE AZIENDE OLTRE IL PRIMO TRAGUARDO

CLOUD EUROPEO, AUTONOMIA A RISCHIO

Oltre il dominio dei giganti: l'appello di Benjamin Revcolevschi, Ceo di Ovhcloud, per una politica che riduca la dipendenza dai colossi extraeuropei, tuteli i dati sensibili e rafforzi la competitività del Vecchio Continente

di Marina Marinetti

«L'ECONOMIA GLOBALE È IN CONTINUA E RAPIDA TRASFORMAZIONE. NONOSTANTE GLI SFORZI COMPIUTI PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE DIGITALE, I RISULTATI RAGGIUNTI NON SONO ANCORA SUFFICIENTI A SODDISFARE LE AMBIZIONI DELL'EUROPA».

È tranchant, **Benjamin Revcolevschi**, il Ceo di **Ovhcloud**, il principale provider europeo di servizi cloud con oltre 450.000 server all'interno dei propri 44 data center in 4 continenti, servendo 1,6 milioni di clienti in oltre 140 Paesi. «Per diventare davvero un leader globale nell'innovazione, l'Europa deve accelerare, facendo leva sul ruolo strategico delle tecnologie cloud», dice.

Pare che oltre il 70% dell'infrastruttura cloud europea sia nelle mani di provider americani e cinesi. Qual è il rischio?

Questa dipendenza comporta rischi legali significativi: molte di queste aziende sono soggette a normative extraterritoriali che possono comportare il trasferimento di dati, anche sensibili, al di fuori delle nostre organizzazioni e, cosa ancora più grave, oltre i confini europei. In questo scenario, l'Europa ha perso il controllo sui propri dati ed è esposta al rischio concreto di interruzioni o blocchi dei servizi digitali e cloud. Nonostante sia la seconda potenza economica mondiale, l'Unione è ancora troppo dipendente da attori non europei per tecnologie fondamentali per la vita quotidiana, come smartphone e intelligenza artificiale. Una dipendenza che non è affatto marginale: influisce direttamente sulla protezione dei dati, sulla privacy, sull'attività economica e politica e, più in generale, sull'autonomia strategica del continente.

Secondo l'ultimo report del Capgemini Re-



BENJAMIN REVCOLEVSKI, CEO DI OVHCLLOUD

“

**L'EUROPA HA PERSO
IL CONTROLLO SUI
PROPRI DATI ED È
ESPOSTA AL RISCHIO
DI INTERRUZIONI
O BLOCCHI
DEI SERVIZI
DIGITALI E CLOUD**

search Institute, l'87% delle organizzazioni prevede un aumento della domanda di soluzioni cloud sovrane.

La sovranità digitale è da sempre al centro della missione di Ovhcloud. Da 25 anni, costruiamo infrastrutture cloud che rappresentino le fondamenta dei servizi digitali moderni: dalle piattaforme HR ai database, fino all'IA e al calcolo quantistico. Per noi, la sovranità non è un concetto astratto: è un principio operativo concreto, integrato fin dall'inizio in ogni aspetto della nostra attività. Progettiamo, costruiamo e gestiamo direttamente i nostri data center in tutto il mondo. Siamo i produttori dei nostri server; operiamo su una rete in fibra ottica di nostra proprietà e ci affidiamo a team interni: questo modello ci consente un controllo totale dell'infrastruttura. Soprattutto, non siamo soggetti a leggi extraterritoriali. Offriamo ai nostri clienti un controllo strategico e totale sui propri dati, riducendo la dipendenza da singoli fornitori e prevenendo il vendor lock-in, senza rinunciare a prestazioni elevate. La privacy dei dati non è una funzione aggiuntiva per Ovhcloud: è un valore fondante. La protezione dei dati dei nostri clienti è sempre stata (e resterà) una priorità assoluta.

Detto questo, come interverrebbe in concreto il "Buy European Tech Act"?

Il "Buy European Tech Act" rappresenta un cambiamento culturale: l'obiettivo è incoraggiare le istituzioni pubbliche e i settori industriali strategici a scegliere attivamente soluzioni tecnologiche europee nei momenti decisivi. Non si tratta di escludere i player globali, ma di garantire che, su temi cruciali come la sovranità dei dati, la cybersecurity e l'autonomia strategica, le alternative europee non devono solo essere valutate, ma valoriz-

zate come scelta prioritaria. Per l'economia locale, questa scelta può fare la differenza: significa sostenere la crescita delle imprese tech europee, stimolare l'innovazione sul territorio e generare occupazione qualificata. Ma soprattutto, vuol dire restituire all'Europa il controllo sul proprio futuro digitale, un tema sempre più centrale nello scenario geopolitico ed economico attuale. Secondo le ultime analisi di mercato, il comparto cloud è destinato a superare quello delle telecomunicazioni, con una crescita di quasi il 30% nel segmento europeo legato alla sovranità dei dati nei prossimi due anni. Se vuole davvero garantire la propria autonomia digitale, l'Europa deve costruire i propri tech champions e player come OVHcloud dimostrano che è possibile. Oggi il legame tra Cloud e Intelligenza Artificiale si sta rafforzando e sarà sempre più centrale nei prossimi anni. Per accompagnare questa evoluzione, la proposta di Cloud and AI Development Act (Cada), attesa per il 2026, dovrebbe concentrarsi su tre pilastri fondamentali: accelerare lo sviluppo delle capacità europee nel cloud e nell'IA, semplificando anche la creazione di data center; promuovere una transizione sostenibile, con obiettivi ambientali chiari per il Cloud e l'IA; favorire soluzioni cloud sovrane, soprattutto per casi d'uso critici.

...e voi?

Sosteniamo con convinzione l'elaborazione di questo nuovo regolamento che potrebbe diventare un vero strumento industriale per rafforzare la competitività europea nei settori strategici del digitale. Il cloud, colonna portante dei servizi digitali, richiede un impegno forte e concreto per permettere all'Europa di riappropriarsi del proprio destino digitale. Il regolamento Cada dovrebbe andare oltre lo sviluppo e l'addestramento dei modelli di Intelligenza Artificiale: oggi le imprese stanno passando dalla fase di sviluppo all'implementazione operativa dell'IA, e il segmento dell'inference (l'applicazione concreta dei modelli) è destinato a crescere più rapidamente dell'addestramento stesso. Al momento, però,

l'Europa non dispone di un'infrastruttura adeguata per gestire l'inference su larga scala. In questo contesto, anche la revisione in corso della Direttiva sugli appalti pubblici dell'UE gioca un ruolo cruciale. Le nuove regole potrebbero introdurre un principio di preferenza europea per alcune tecnologie strategiche, tra cui il cloud.

Come è possibile sfruttare la leva degli appalti pubblici?

I testi legislativi rappresentano un passo nella giusta direzione, ma devono tradursi in un'autentica e ambiziosa politica industriale

regolamento sullo sviluppo del cloud e dell'intelligenza artificiale dovrebbe, prima di tutto, sostenere concretamente l'industria europea del settore, attraverso una combinazione efficace di procurement pubblico e privato.

E il Pnrr? Può aiutare?

Il Pnrr riconosce l'importanza strategica di investire in soluzioni cloud sicure e sovrane, con l'obiettivo di rafforzare la competitività delle imprese italiane a livello globale, puntando su innovazione e digitalizzazione. In questo scenario, cresce l'attenzione nei confronti dei fornitori europei, delle infrastrutture cloud



europea. Oggi, i leader delle imprese europee si trovano davanti a una responsabilità storica: la geopolitica è entrata nei comitati esecutivi e nelle strategie aziendali. Ogni decisione tecnologica incide sulla resilienza del nostro ecosistema, un ecosistema in cui l'innovazione deve promuovere i nostri interessi e incarnare i nostri valori. Scegliere soluzioni cloud europee non è solo una questione tecnologica: è una scelta strategica per tutelare il nostro futuro digitale comune e rafforzare la nostra autonomia collettiva. Le competenze e i talenti ci sono; ora la sfida è costruire un vero ecosistema europeo. Guardando al futuro, il

adottate, e delle scelte tecnologiche in grado di garantire la sovranità digitale. In qualità di attore europeo indipendente, supportiamo attivamente i nostri partner e clienti nell'intercettare le opportunità del Pnrr, collaborando strettamente con i system integrator locali che oggi forniscono servizi cloud alla Pubblica Amministrazione, un settore che, fino a poco tempo fa, si basava quasi esclusivamente su infrastrutture on-premise. In Italia, il tema della sovranità dei dati è particolarmente rilevante, soprattutto per il settore pubblico, che richiede residenza dei dati sul territorio nazionale e l'utilizzo di data center localizzati.



PREPARIAMOCI PER IL FUTURO QUANTISTICO

Il *quantum computing* promette di rivoluzionare il modo in cui viviamo e lavoriamo, offrendo una potenza di calcolo senza precedenti e nuove possibilità. A breve termine, però, può rappresentare una minaccia concreta

*di Eugenio Bonomi**

L'informatica quantistica si sta avvicinando sempre più alla sua applicazione pratica. Quando i tempi saranno effettivamente maturi, ci si aspetta che si apriranno nuovi confini e campi di opportunità in una varietà di industrie e settori. I possibili nuovi scenari includono la capacità di affrontare problemi che vanno oltre la portata dei computer classici, a causa di complessità o vincoli in termini di tempo. La scoperta di nuovi farmaci, le previsioni meteorologiche, il rilevamento dei guasti, le analisi finanziarie e la ricerca scientifica sono solo alcune delle aree che possono trarre vantaggio dalla velocità e dalla potenza di calcolo senza precedenti offerta dalla tecnologia quantistica.

E mentre alcuni *early adopter* stanno iniziando a sperimentare con gli algoritmi quantistici, testando teorie, costruendo prototipi e facendo nuove scoperte, le organizzazioni che già da ora pianificano il proprio approccio

al quantum saranno in una posizione privilegiata per trarre beneficio da questa tecnologia in fase di maturazione e ottenere un reale vantaggio competitivo precoce.

A differenza dell'informatica tradizionale, i calcolatori quantistici possono elaborare più flussi di informazioni contemporaneamente e a velocità

più elevate rispetto ai computer classici.

Come è facile intuire, questo amplia notevolmente la gamma di calcoli e simulazioni complesse che consentono di effettuare.

OPPORTUNITÀ, RISCHI E STRADA DA PERCORRERE

Sebbene sia evidente che siamo ormai vicini al punto in cui

vedremo i computer quantistici risolvere problemi significativi, è importante riconoscere la loro duplice natura, considerandoli sia come un'opportunità straordinaria che come un rischio.

Nel lungo periodo, i sistemi quantistici manterranno infatti la promessa di rivoluzionare il modo in cui

viviamo e lavoriamo, offrendo una potenza di calcolo senza precedenti e nuove possibilità. A breve termine, tuttavia, possono rappresentare una minaccia concreta per i nostri attuali metodi di crittografia, rendendoli vulnerabili agli attacchi. Questo potrebbe costituire una minaccia per i sistemi finanziari, le infrastrutture vitali, la privacy e la sicurezza di quasi tutte le nostre attività online. La stessa potenza di elaborazione che consente ai sistemi quantistici di decodificare o risolvere rapidamente problemi complessi, infatti, può essere utilizzata anche per infrangere gli standard di crittografia a velocità allarmanti, rendendo le organizzazioni più vulnerabili alle violazioni dei dati e ad altri attacchi informatici.

I nuovi standard di crittografia rilasciati dal National Institute of Standards and Technology statunitense potrebbero fare molto per

**LA POTENZA DI ELABORAZIONE
DEI COMPUTER QUANTISTICI PUÒ
ESSERE UTILIZZATA PER INFRANGERE
GLI STANDARD DI CRITTOGRAFIA**

Eugenio Bonomi,
Territory Market
Leader per
Italia, Francia e
Benelux di Dxc
Technology



garantire maggiore conformità e sicurezza di fronte alle potenziali minacce connesse all'informatica quantistica. E le organizzazioni, a livello globale, sono incoraggiate a iniziare fin da ora la transizione verso questi nuovi standard. Del resto, si stima che il livello di preparazione delle aziende, già oggi, sarà fondamentale per limitare l'esposizione e la vulnerabilità ai pericoli emergenti: questo rende la pianificazione del rischio quantistico una priorità.

ARRIVARE PRONTI AL MOMENTO DEL DEBUTTO

Mentre il mondo si appresta ad abbracciare il quantum computing, è quindi fondamentale che le aziende, nella propria pianificazione del rischio a lungo termine, inizino a includere la preparazione contro le potenziali minacce quantistiche, con il doppio obiettivo di ridurre al minimo gli impatti potenzialmente disruptive e/o economicamente gravosi della tecnologia.

Un approccio di questo tipo include la valutazione degli attuali protocolli di crittografia dell'intera architettura IT di un'azienda (dall'hardware dei data center, ai dispositivi mobili e alle Api), ma anche l'identificazione e l'inventario di tutti i sistemi, le applicazioni e le informazioni critiche che potrebbero

essere vulnerabili agli attacchi abilitati dalla tecnologia quantistica. Successivamente, si deve dare la priorità alla correzione in base al potenziale d'impatto. Inoltre, dovrebbero essere presi in considerazione anche i dati crittografati raccolti in passato, in modo da proteggerli da eventuali attacchi retrospettivi.

Il teorema di Mosca, che suggerisce un percorso per proteggere i dati e mantenerli sicuri dal punto di vista quantistico, fornisce una stima dei costi connessi agli sforzi

richiesti: con questa consapevolezza, le aziende possono pianificare di conseguenza il budget, dando

priorità alle iniziative di compensazione.

Non va dimenticato infine che, considerata la quantità e la sensibilità dei dati in loro possesso, i governi e le organizzazioni del settore pubblico sono particolarmente vulnerabili agli attacchi informatici, anche perché eventuali violazioni potrebbero avere un impatto significativo sulla sicurezza nazionale. Non agire non è quindi un'opzione.

AVERE UN ESPERTO AL PROPRIO FIANCO

Raggiungere e mantenere la resilienza quantistica è un processo continuo che richiede innovazione, adattamento, formazione e collaborazione con un team di esperti in grado di fornire le giuste tecnologie, informazioni ed indicazioni. A tal fine, Dxc sta sviluppando una pratica quantistica all'interno della propria offerta di consulenza, così da aiutare i clienti a rimanere informati sui progressi dell'informatica quantistica, individuare le aree di rischio e rafforzare le proprie difese contro le minacce emer-

genti, avvalendosi della quantum-resistant cybersecurity. Queste soluzioni, se abbinate all'AI, possono essere utilizzate per analizzare grandi set di dati e prevedere le minacce con precisione ancora maggiore.

IL QUADRO GENERALE

Le potenziali applicazioni dell'informatica quantistica sono ampie e di vasta portata. Con l'accelerazione del progresso, le aziende di tutto il mondo stanno esplorando i modi in cui i computer quantistici posso-

no affrontare sfide che vanno oltre le capacità dei computer avanzati odierni. Tuttavia, mentre

guardiamo al futuro, è diventato chiaro che le stesse caratteristiche che rendono questa tecnologia super potente rendono anche le attuali difese crittografiche estremamente vulnerabili.

È qui che entra in gioco la resilienza quantistica: per stare al passo con le minacce e prepararsi per un futuro post-quantistico è necessario il giusto mix di consulenza, tecnologia e ingegneria.

**Territory Market Leader per Italia, Francia e Benelux di Dxc Technology*

IL TEOREMA DI MOSCA SUGGERISCE
UN PERCORSO PER PROTEGGERE
I DATI, FORNENDO UNA STIMA
DEI COSTI NECESSARI



Ai lettori più attenti non sarà sfuggito che Eugenio Bonomi, l'autore dell'intervento che pubblichiamo in queste pagine, è una nostra vecchia conoscenza: si era infatti prestato a interpretare, per la copertina di Economy del giugno 2023, la rivoluzione dei metaservices

Intelligenza artificiale a effetto... Frankenstein

La potenza creativa della parola nell'IA generativa tra illusioni visive, nuovi segni distintivi e i rischi di una realtà plasmata dagli algoritmi

Uno dei motivi del successo dell'IA generativa è legato a quello che potremmo chiamare la sindrome del dottor Frankenstein: quella sensazione indicibile di sentirsi non solo creatura ma anche creatore, di poter creare dal nulla entità che prendono, grazie a noi, forma e vita, dando nuovo significato a un celebre tormentone pubblicitario: "Basta la parola!". L'ambito più tipico in cui ciò accade è la produzione di immagini e di video.

Lo strumento è semplicemente la parola, quella che gli esperti di linguistica chiamano parola performativa: "Fiat lux" e luce fu!

Il meccanismo non si limita alla religione o alla magia ("apriti sesamo" o "abracadabra"). Quando una persona titolata afferma "vi dichiaro marito e moglie" oppure "la seduta è tolta", quell'affermazione diventa realtà, la trasforma. Un uso recente e potente della dimensione performativa della parola è stata l'auto-proclamazione di Al Baghdadi a Califo e capo dell'Isis. Quel venerdì 4 luglio 2014 egli intonò l'omelia di rifondazione del Califfato nella santissima moschea di Mosul - l'equivalente della cattedrale di Reims dove si svolsero le incoronazioni dei re di Francia -, diventando nei fatti il califo Ibrahim. Per molti osservatori occidentali si trattò di

un'autoproclamazione: un'affermazione senza valore giuridico, pura espressione di un esaltato. Ma chi conosce sia l'Islam che la retorica (Philippe-Joseph Salazar, "Parole armate. Quello che l'Isis dice. E che noi non capiamo", 2016), ne ha colto la dimensione performativa e il suo portato di verità per quel mondo.

È senza dubbio inebriante poter disporre di una lampada di Aladino a cui semplicemente esprimere con le parole i propri desideri e vederli immediatamente attuati.

Sui giornali e sulla rete, immagini generate automaticamente dall'IA stanno proliferando: si creano con semplici comandi (o meglio: prompt), e non costano nulla... non si devono neanche pagare i diritti per le immagini che hanno contribuito alla sua creazione.

Ad oggi sono ancora riconoscibili, per quella loro stucchevolezza a metà tra la foto realistica e il cartoon fantasy, con alcuni specifici marcatori che ne svelano il meccanismo generativo, come la goffaggine con cui vengono (ancora) rappresentate le mani.

E infatti per saperle riconoscere andrebbe rispolverato il metodo Morelli, messo a punto da Giovanni Morelli - coetaneo di Arthur Conan Doyle - per applicare il rigore della scienza dell'indagine allo studio dell'arte. L'ipotesi

del metodo è che la mano d'un artista possa essere identificata attraverso particolari anatomici caratteristici e ricorrenti nella sua arte,

che il pittore ripeteva in modo quasi meccanico, in quanto da lui stesso ritenuti poco significanti nel contesto dell'intera composizione. Questi "motivi sigla" (chiamati successivamente "cifre morelliane") permettono allo studioso di assegnare in modo corretto un'attribuzione e sono per esempio la forma del lobo dell'orecchio, il contorno delle palpebre, la lunghezza delle falangi, la conformazione delle dita. Nel caso dell'IA generativa, la cifra morelliana per svelare lo zampino algoritmico sarebbe sicuramente la mano.

Ma la sindrome di Frankenstein può andare oltre, permettendo a un imprenditore di creare e gestire un'azienda senza dipendenti e senza neanche le capacità di programmare. Ne abbiamo parlato nella precedente rubrica.

Un'ultima considerazione: la dimensione "pet" dell'IA generativa. Sempre più persone

tra me... e tech



Andrea Granelli

rimangono colpite dalla docilità del prompting. Appena contestiamo un risultato, il sistema si scusa e riformula la risposta in modo da

soddisfare il richiedente.

Può essere allora utile, in chiusura, richiamare la forma del contributo di un autentico mentor, come è stata formulato dallo stoico Epitteto nelle sue Diatribe: «Ti invito a venire da me per sentirti dire che ti trovi in un cattivo stato, che ti curi di tutto piuttosto che di ciò di cui dovresti curarti, che ignori il bene e il male e che sei infelice e sfortunato. Bell'invito! E invero, se le parole di filosofi non suscitano queste reazioni, sono cadaveri, sia esse, sia chi le pronuncia».



Tra dazi e Treasuries nessuno vuole perdere la partita del dollaro

Private Banker

Autore torinese, ex firma de Il Sole 24 Ore e La Stampa, è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani



Ugo Bertone

La narrazione sulla caduta del primato Usa si infrange sulla resilienza di Wall Street e sul rinnovato appetito globale per i Treasuries

“ Il giorno in cui il dollaro morirà” cantava Bob Marley a metà Anni Ottanta quando la corsa dello yen sembrava inarrestabile. La profezia è tornata d'attualità più o meno sei mesi fa quando sui mercati ha fatto irruzione la tesi della fine del primato della valuta Usa assieme al primato dei Treasuries, messi alle strette dalle vendite sul dollaro in arrivo dal Canada, a mo' di monito contro le mire di Trump, nonché dal timore della fine del rialzo di Wall Street.

Ma a pochi mesi da quei giorni di aprile la fuga dall'America sembra essersi interrotta. Anzi. La stella Usa sembra brillare di nuovo di una luce inesauribile; Wall Street appare di nuovo più solida delle altre borse, l'intelligenza artificiale americana appare più forte che

mai, i Treasuries si sono stabilizzati e hanno ripreso terreno.

Perfino la debolezza del dollaro fa meno paura nonostante la voragine dei prezzi a gennaio: da quando Trump è entrato in carica, il dollaro ha perso circa il 13% sull'euro, ma questo non ha impedito ai creditori di Washington di accumulare ancora la moneta del debitore americano. I dati del Tesoro Usa ci dicono che, a sorpresa, i mercati hanno comprato ancora più carta emessa dal governo di Donald Trump, per circa 400 miliardi di dollari supplementari.

Chi lo ha fatto? Non la Cina, che continua la sua lenta, silente ma decisa riduzione del rischio di investimento in titoli americani. I colpevoli sono soprattutto investitori da Giappone (più 73 miliardi di dollari), Canada (più 80), Francia (più

40) e Belgio (più 37).

Il motivo? Probabilmente si è trattato di un tentativo, sfortunato, di ammansire

il debitore Usa che, forte della sua supremazia militare, ha puntato a ottenere accordi commerciali più favorevoli. Una strategia che, a giudicare dai risultati, sembra aver pagato.

Alla prova dei fatti quanto sta accadendo riflette l'equilibrio globale avviato da Trump. Ma non si tratta, come si era pensato in primavera, di un'America in fuga dal mondo e avviata all'isolazionismo, pericolosamente ondeggiante tra velleità restrittive e spesa senza remore. Al contrario, in questo modo, ha notato Alessandro Fugnoli, “del trumpismo si vedeva solo il giorno per giorno e si trascurava la strategia”. La squadra Usa, tra un'intemperanza e una guasconata in stile “Maga”, non ha mai perso di vista tre obiettivi: raccogliere soldi, rilanciare il made in Usa e consolidare la potenza americana. E così i soldi dei dazi arriveranno al Tesoro al ritmo di 70 miliardi al mese, il 2 per cento del Pil in ragione annua. In linea con i desideri dei mercati a inizio anno, quando i Grandi della Borsa auspicavano che il disavanzo federale scendesse, ma solo un poco, per non provocare una

recessione. Più o meno quel che accadrà se i dazi compenseranno i tagli delle tasse.

Per carità, Non è detto che la scommessa del presidente risulti alla fine vincente, ma è quanto i mercati per ora vedono alla luce del quadro geopolitico che si è venuto a creare: declina l'ideologia della concorrenza tra privati, torna a prevalere lo Stato padrone come motore della crescita. Nel frattempo il mondo così come si era definito negli anni della globalizzazione non c'è più. Non c'è stato il semplice degrado della filiera produttiva unica globale bensì la trasformazione progressiva della separazione economica in ostilità politica tra Occidente e Sud globale e del ritorno di un assetto di guerra fredda che non esclude di diventare calda. La seconda tendenza di fondo, conseguenza della prima, è la rinazionalizzazione della politica economica, appunto l'abbandono dell'ideologia della concorrenza. Una tendenza che si sta traducendo nell'adozione di politiche monetarie e fiscali espansive, orientate alla transizione energetica e al riarmo, una cornice che favorisce, tra l'altro, l'investimento nei mercati azionari rispetto a quelli obbligazionari.



Donald Trump

Tesoretto (fiscale) ma non troppo

Spese e vincoli frenano il sogno di nuove riforme fiscali: tagli alle imposte possibili solo con un vero cambio di rotta sul sistema

Una cifra certamente rilevante, ma che non si traduce automaticamente in risorse disponibili: gran parte di questo surplus è assorbita dall'aumento della spesa pubblica, dal peso del debito e dai vincoli di bilancio imposti dall'Unione Europea. Parlare di "tesoretto", dunque, rischia di alimentare aspettative poco realistiche. La verità è che il margine per nuovi interventi appare estremamente ridotto. Eppure le richieste non mancano, soprattutto sul fronte della riduzione del carico fiscale sui redditi delle persone fisiche, con particolare attenzione all'Irpef.

Taglio dell'Irpef: obiettivo necessario ma difficile

L'Italia resta tra i Paesi Ocse quello con la tassazione più elevata sul lavoro: il cuneo fiscale medio supera il 45%, contro una media europea intorno al 40%. Ciò significa che quasi metà del costo di un lavoratore dipendente finisce in tasse e contributi. Per i professionisti la situazione non è migliore: tra imposte dirette, addizionali, contributi previdenziali e Iva, il prelievo effettivo raggiunge livelli che disincentivano l'attività economica e rischiano di alimentare l'economia sommersa. Un taglio dell'Irpef è una richiesta legittima e necessaria, ma per essere strutturale richie-

derebbe risorse stabili nell'ordine di decine di miliardi di euro. Al contrario, il dibattito attuale sembra concentrarsi su misure temporanee – come il rifinanziamento del taglio del cuneo per i redditi fino a 35.000 euro – che, pur alleggerendo il peso fiscale nel breve periodo, non incidono sulle cause strutturali del problema.

La Global Minimum Tax: una leva limitata

Nel frattempo, entra in vigore la Global Minimum Tax, la tassazione minima globale del 15% per le multinazionali con fatturato superiore a 750 milioni di euro, introdotta dall'Ocse e adottata dall'Unione Europea. L'obiettivo è contrastare l'erosione fiscale e la delocalizzazione artificiosa degli utili verso Paesi a fiscalità agevolata.

Per l'Italia, il gettito aggiuntivo stimato oscilla tra 2 e 3 miliardi di euro annui: un contributo positivo, ma insufficiente a finanziare una riduzione significativa del prelievo sulle persone fisiche o sul lavoro. Inoltre, la complessità applicativa della norma – che impone nuovi obblighi di rendicontazione e controlli incrociati tra Stati – rischia di gravare ulteriormente sulle imprese, proprio in una fase in cui la semplificazione dovrebbe essere la priorità.

La posizione dell'Anc Nazionale

Come Associazione Nazionale Commercialisti riteniamo che il vero problema non sia individuare risorse occasionali, ma avviare

una semplificazione profonda del sistema tributario. Negli ultimi anni il numero di adempimenti è cresciuto in modo esponenziale: basti pensare che un'impresa italiana deve affrontare, in media, oltre 120 scadenze fiscali tra dichiarazioni, versamenti e comunicazioni.

A una pressione fiscale elevata si aggiunge quella burocratica, che penalizza la competitività del nostro tessuto produttivo, composto in gran parte da microimprese, Pmi e professionisti. Non sarà un "tesoretto" a risolvere questa criticità, né misure una tantum che lasciano immutata la complessità del quadro normativo.



Marco Cuchel



Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

Serve un intervento organico che garantisca stabilità normativa, riduzione degli adempimenti attraverso una vera digitalizzazione e non una moltiplicazione dei flussi telematici, ed equità fiscale, assicurando che ogni categoria contribuisca in modo proporzionato, senza spostare il carico sempre sugli stessi soggetti. Qualche passo avanti è stato fatto nel riordino della normativa, ma molto resta ancora da realizzare.

Senza una strategia di lungo periodo, il dibattito sul tesoretto rischia di restare un esercizio retorico, mentre imprese, professionisti e contribuenti continueranno a operare in un contesto di incertezza che frena investimenti e crescita.

Giancarlo Giorgetti



COMPETENZE «ON BOARD» PER AZIENDE RESILIENTI

Dalla leadership alla gestione dei rischi, dal governo Esg alla costruzione di scenari strategici: alla Liuc Business School si formano i professionisti chiamati a guidare le imprese nella complessità del contesto globale

di Riccardo Venturi

Un corso progettato per formare professionisti capaci di affrontare le sfide moderne della governance aziendale. È il Board Effectiveness e Corporate Governance della **Liuc Business School**, che attraverso un percorso pratico e interattivo permette ai partecipanti di acquisire competenze strategiche in grado di ottimizzare le performance del Board, migliorare le dinamiche interne e gestire i rischi legali e fiduciari. L'avvio della seconda edizione è previsto per il mese di settembre. «La prima si è conclusa lo scorso luglio» dice **Monica Giani**, associate Dean management training programs della **Liuc Business School**, «abbiamo avuto circa una trentina di partecipanti, tutte persone con una certa seniority, prevalentemente top executive manager e membri di consigli di amministrazione di importanti società, che vogliono acquisire e consolidare competenze specifiche in tema di partecipazione ai board aziendali».

L'esigenza di formare professionisti che siano capaci di sedere nei board aziendali, e di affinare ulteriormente le competenze di chi già lo fa, è emersa dall'analisi dei fabbisogni delle imprese. «È qualcosa che fa parte del nostro dna di business school» rimarca Giani. «La sollecitazione è inoltre arrivata da Di Luccia & Partners, il partner con cui abbiamo sviluppato, progettato e condotto l'intera iniziativa, che ha un osservatorio mirato su questo tema. Il posizionamento della Liuc Business School è quello di porsi come boutique che progetta percorsi originali e innovativi che si distinguono dai corsi che sono già presenti sul mercato».

Ma che caratteristiche si devono possedere per agire con efficacia in un board? «Occorre sapersi relazionare con gli altri stakehol-

der» evidenzia l'associate Dean, «perciò occorre potenziare la leadership per sapere esercitare la propria influenza in modo corretto, e soprattutto per supportare l'impresa nelle sue scelte, per massimizzare e creare valore». Già: ma la leadership si impara? «In parte è una caratteristica innata della persona, dall'altro la si può sicuramente potenziare con corsi di formazione e affianca-

LA COMPETENZA MAGGIORMENTE
NECESSARIA È LA VISIONE
PROSPETTICA PER COSTRUIRE
SCENARI DI MEDIO PERIODO

menti che noi facciamo in modalità one to one» osserva Giani.

Altra competenza richiesta è quella di essere pronti e preparati su tutto ciò che riguarda le tematiche Esg, «in particolare la G di Governance che in questo corso è quella che viene approfondita maggiormente, mentre altri corsi spesso si focalizzano sull'ambiente» insiste l'associate Dean. «Queste persone devono supportare la proprietà, il

management delle imprese e le nostre sono, nel caso di Pmi, prevalentemente familiari, e spesso non hanno questo tipo di competenze sviluppate in modo strutturato».

Tra le competenze allo stesso tempo più importanti e meno diffuse per chi siede in un board c'è quella di saper costruire scenari di sviluppo di business di medio periodo, per tener testa alla velocità di cambiamento del contesto. «In questo i manager sono un po' meno pronti, e a maggior ragione lo devono essere quelli che siedono nei board per supportare le imprese ad avere una visione lunga e a costruire scenari strategici grazie a competenze multivariate» afferma Giani. «Si deve avere una visione prospettica e costruire scenari di sviluppo di business di medio periodo, imparando a leggere un contesto che è sempre più complesso. Questa forse è la competenza che più sta emergendo come necessità proprio per la situazione geopolitica, finanziaria, economica e non solo, che a livello mondiale sempre di più sta caratterizzando l'economia delle imprese».



MONICA GIANI

**Crediamo nell'importanza
della comunicazione
aziendale come propulsore
di un cambiamento umano,
sociale ed economico
positivo.**

**Comunicare è un impegno.
E gli impegni si
mantengono con azioni
concrete.**

**Da una comunicazione che
trova riscontro nelle azioni,
si genera la reputazione.**



Costruiamo insieme
la reputazione
della tua azienda

Lo Stato non premia l'etica delle imprese



Alessandro Arrighi

L'etica riflette su cosa sia il bene, il giusto e il dovere e sull'agire, di conseguenza, valutando le azioni come giuste o sbagliate, buone o cattive. Da un punto di vista economico, in un sistema sociale avanzato, dovrebbe essere il presupposto della produzione del reddito. Non dovrebbe teoricamente essere possibile, l'attività di impresa, per chi non rispetta i presupposti etici, anche perché il loro

rispetto è un costo e appare del tutto evidente come la competizione tra imprese, che operano in modo corretto e imprese che non lo fanno è disequilibrata e tende, almeno in via di prima approssimazione, ad escludere dall'arena le prime.

Il sistema giuridico è imperniato su un meccanismo di tipo punitivo: chi non rispetta la legge, è sottoposto, ex post, a misure sanzionatorie e, nei casi più gravi, restrittive delle libertà. Così la definizione di etica, si semplifica, e distorce, in un'ottica giuspositivistica, per cui appare moralmente etico ciò che non è vietato dalla legge.

I tentativi di ampliare i parametri di valutazione, come la creazione di white list affidate alle prefetture, per la partecipazione agli appalti pubblici, senza puntuali meccanismi di score verificabili, hanno, spesso, avuto risultati opposti rispetto al loro scopo, determinando l'esclusione di imprese eccellenti a favore di altre, poi risultate anche "meno pulite".

La valutazione dei criteri è questione complessa, che deve esser affrontata in modo complesso, coordinando potere esecutivo a livello territoriale e magistratura, con associazioni datoriali e imprenditoriali con i professionisti e con le rappresentanze sindacali. Uno score etico dovrebbe rappresentare una sintesi di elementi, che vanno al di là del solo non essere pregiudicati o in "odore" di mafia e dovrebbero valutare la contrattualistica applicata, il trattamento riservato ai dipendenti, gli indicatori di affidabilità fiscale, le certificazioni di qualità, l'attenzione per l'ambiente e la sostenibilità e l'impatto sociale e ambientale di un'impresa.

L'applicazione di un meccanismo di tal genere, per essere efficace per lo sviluppo del sistema sociale e imprenditoriale, non può essere legato solo o principalmente a meccanismi punitivi, ma a meccanismi premiali, come semplificazione delle procedure burocratiche, sgravi fiscali, quantomeno sui nuovi investimenti e sulle nuove assunzioni, meccanismi di ripara-zione semplificati, per il caso di accuse per reati non dolosi. Lo Stato dovrebbe riconoscere chi compie azioni "giuste e buone" e preferirlo agli altri.

Il Salva imprese

Immaterialità digitale e fisco «ad personam»

Quando scrivo queste righe, si profila la disponibilità europea ad esentare le multinazionali americane dalla digital service tax nel quadro della negoziazione sui dazi Usa. Come distribuire la tassazione dei profitti derivanti dai servizi sul web, per loro natura senza confini come internet, è questione aperta da anni. Riguarda Meta, Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet e Netflix,



Carlo M. Ferro

battezzate con l'acronimo Mamaan, che - data la pervasività nella nostra vita - sembra una trovata orwelliana. Nel 2024 hanno generato oltre mezzo trilione di dollari di utili prima delle tasse e pagato 72 miliardi di imposte. I manager fanno il loro mestiere nel gestire le transazioni infragruppo per minimizzare le imposte, nel rispetto delle regole. Riportano un Effective Tax Rate del 14% che non è uno scandalo ed è vicino alla minimum tax del 15% che l'Ocse aveva provato a fissare. La web tax vuole superare l'assenza di regole con due obiettivi: assicurare la tassazione dei redditi generati da attività sulla rete nelle giurisdizioni in cui risiedono fattori produttivi (i dati) e clienti e rendere omogeneo il livello di imposizione tra le imprese digitali e quelle tradizionali. Serviva un adeguamento delle regole Ocse ai nuovi modelli di business e tecnologie, come si era fatto in passato per le società petrolifere. Nuove norme di ripartizione dei profitti delle big tech vennero definite con l'accordo Ocse-G20 nel '21. Tuttavia queste regole non sono entrate né entreranno in vigore, data la contrarietà dell'amministrazione Usa. Italia e altri Stati europei hanno nel frattempo introdotto una web tax tassando (al 3% da noi) i ricavi generati nel Paese per i servizi forniti sulla rete da grandi imprese. Abrogarla non è solo materia di gettito, il cui importo sarebbe ragionevolmente sacrificabile se si ottenesse la revoca degli extra dazi americani. È anche una questione di equilibri fra Stati membri e di mercato. In Europa i profitti di Mamaan sono dichiarati prevalentemente in Irlanda, con regimi fiscali agevolati. Chi visita Dublino trova in città più sedi di multinazionali che persone extra-comunitarie. Questo la dice lunga su come i governi irlandesi interpretino l'UE. Se la web tax dovesse cadere, non resterebbe che rivedere l'armonizzazione fiscale fra Stati membri per normalizzare questi "paradisi". Sul mercato, i commercianti locali sarebbero penalizzati nella concorrenza con l'e-commerce, aggiungendo la disparità di tassazione al gap tecnologico. Non si potrà lasciare alcuni operatori avvantaggiarsi dell'immaterialità del digitale e altri pagare il 24% di imposte. Se l'equità fiscale tra le persone è un fatto di giustizia sociale, quella fra le imprese è un fattore di equilibrio dei mercati.

Notepad

La strana coppia della cultura antiwoke

Roberto Vannacci e Marco Rizzo: due maschi alpha politicamente agli antipodi, con un forte interesse alla leadership. E se fondassero un partito?

Ormai sono abituali le manifestazioni pubbliche e le situazioni televisive in cui il generale Roberto Vannacci e Marco Rizzo si presentano insieme: nessun litigio, anzi, complimenti e stima reciproca, e convergenza su moltissimi temi. Stiamo parlando di un militare di destra, della Lega, e di un comunista duro e storico segretario di una nuova formazione sovranista e comunista. Insomma, negli schemi tradizionali due avversari, due nemici che magari nei tempi che furono si sarebbero sparati addosso...

Un punto esplicito di questa "nuova amicizia" è stato l'attacco violento che Vannacci ha fatto a Ursula Von der Layen, nella sede del Parlamento europeo, sul tema dell'armamento europeo e della guerra: lui, generale della Nato, ha detto che questa è una follia e bisogna andare verso la pace. Le stesse identiche cose che dice Rizzo. Il quale, a sua volta, sui temi per esempio della cultura woke ha detto più o meno "mi piace la gnocca" usando gli stessi argomenti di Vannacci nel libro che l'ha lanciato. E poi molto altro... Si vede con chiarezza, nelle interviste parallele che rilasciano, che c'è una simpatia forte e che il contesto di riferimento è quello di una cultura antiwoke: due maschi alpha con un forte interesse alla

leadership. Tutto questo sostiene anche una forte componente narcisistica, che è la merce fondamentale nella debole società politica attuale.

Però se, nelle tante situazioni di disperato tentativo di trovar spazio, il narcisismo è l'anticamera del grottesco e la negazione appunto del valore di leadership, basta. Basta pensare a gente come Renzi o Calenda, che puntano decisamente ad autodistruggersi (siamo ben sotto il 2%) dando massima visibilità alla loro risorsa fondamentale per ottenere questo risultato: se stessi... Qui invece no: la grande e poco ironica autovalutazione di se stessi, portandosi dietro un profondo e popolare disprezzo per gli altri, rende "popolare" questo peso di leadership.

E questo può fare la differenza

anche in termini politico-elettorali. Anche se un "partito V/R" può sembrare fantascienza, partendo da queste basi gli elementi attrattivi

per l'elettorato sono molteplici. Innanzitutto il superamento delle questioni ideologiche legate all'antifascismo, poi la questione fondamentale della domanda non solo di pace, ma anche di sicurezza, poi l'opporci al modello liberal-radicalchic letteralmente odiato a livello sociale, diffuso nelle sue espressioni mediatiche e televisive, eccetera...

Ma soprattutto potrebbe essere determinante il grande spazio politico "non competitivo" che corrisponde all'area del non voto. Oggi non vota oltre il 38% degli elettori e domani ancor di più. Lì

Altre migrazioni



**Mario
Abis**

dentro c'è di tutto: sinistra delusa, giovani al primo voto, sfiduciati di tutti i generi... ormai una massa elettorale de-ideologizzata che diventa soggetto po-

litico identificato nel non accettare niente di quello che gli viene offerto. Al di là della fantascienza, quindi, gli elementi attrattivi di un'operazione di questo genere sono molteplici e rispondono alla vecchia equazione dei partiti di massa, che una forza significativa si crea perché intercetta strutture sociali e motivazioni diverse: è proprio questo il caso.

E si cominciano a "fare i conti" di quanto potrebbe valere tutto questo. Stime difficili, che combinano fonti diverse, ma il range ricorrente va dal 7% fino all'11%... con una diminuzione dell'area del non voto fino al 3%.

Tutto probabilistico... Comunque si profilerebbe una terza forza nel quadro politico tradizionalmente inteso e, soprattutto, cambia il quadro culturale: per il solo fatto di pensare questo "film di fantascienza"... Già, perché mentre la solita area woke, liberale, filooccidentale ed europea continua a intrattenersi sull'antifascismo storico negato della Presidente del Consiglio, questi due signori propongono alleanze e linguaggi nuovi.



MARCO RIZZO CON IL GENERALE VANNACCI

Rompicapo plastica, la sfida senza soluzione

Dai summit Onu ai veti dei grandi produttori: il mondo cerca invano un accordo mentre la crisi delle microplastiche dilaga e il riciclo resta una chimera

E forse la sfida più grande e difficile che il mondo globale dovrà affrontare nei prossimi decenni. Una sfida probabilmente più complicata dell'emergenza climatica perché, a differenza dell'aumento della temperatura del pianeta causato, come si sa, dall'eccesso di CO₂, con la crescita incontrollata delle plastiche e delle microplastiche quasi nessuno, al momento, sa come intervenire né gli scienziati né i governi che continuano a riunirsi in forum conferenze e summit internazionali da cui, puntualmente, escono senza una soluzione condivisa neanche a lungo termine. Un rompicapo globale.

Lo si è visto anche questa volta a Ginevra dove dal 5 al 14 agosto il mondo intero, 180 Paesi, si è riconvocato per quello che il quotidiano francese *Le Figaro* ha definito "l'énîème rendez-vous de la dernière chance", l'ennesimo appuntamento per l'ultimo tentativo di trovare una via d'uscita a questo problema enorme, ma ancora una volta il mondo non ce l'ha fatta: ennesimo insuccesso dopo quello del dicembre scorso a Busan, in Corea del sud, dove i rappresentanti degli stessi 180 Paesi si erano salutati dandosi appuntamento a Ginevra per l'anno successivo (il summit del 5-14 agosto) nella speranza che sta-

volta si sarebbe trovato il modo di superare "le forti tensioni geopolitiche e commerciali" come si legge, ahinoi!, nel documento conclusivo di Busan.

Ebbene, neanche questa volta i rappresentanti del mondo globale, gli inviati delle superpotenze, degli Usa, dell'India, della Cina (quest'ultimo alle prese con una crisi apparentemente incomprensibile della leadership di Xi Jinping come si spiegherà alla fine di questa rubrica) sono riusciti a trovare un accordo su uno "strumento giuridico internazionale, uno strumento giuridicamente obbligatorio, per contrastare la polluzione delle plastiche" che era ed è l'impegno su cui ci si confronta da tre anni a questa parte. Senza successo anche se la crescita delle plastiche sul pianeta è diventata davvero preoccupante: da qui al 2060, secondo le previsioni dell'Ocse, il consumo mondiale di plastiche è destinato a triplicarsi da 460 a 1.321 milioni di tonnellate (causa la crescita esponenziale degli imballaggi conseguenza dell'e-commerce senza limiti e dello sviluppo dell'industria delle costruzioni nei Paesi emergenti) mentre i vari sistemi di riciclaggio, sempre secondo l'Ocse, non saranno in grado di smaltire più del 12% della produzione. Ma anche sul riciclaggio molti scienziati come Nathalie Gontard,

direttrice dell'Inrae (Istituto nazionale di ricerca per l'agricoltura, l'alimentazione e l'ambiente) di Montpellier, dopo essere stata docente

all'università di Kyoto, una delle maggiori esperte a livello mondiale sulla produzione di plastiche e bioplastiche e sul loro smaltimento e consulente dell'Autorità europea per la sicurezza alimentare (Efsa), hanno molte perplessità. Oggi, spiega la Gontard, l'unico riciclaggio possibile riguarda le bottiglie in pet (polietilene) utilizzate per l'acqua e il latte. Le si recupera, le si lava, si mettono in grossi impianti di decontaminazione ma il riciclo non si può fare più di due-tre volte (con perdita del 30% della materia prima, il polietilene). Ma, avverte ancora la Gontard, le bottiglie rappresentano appena l'1% del consumo mondiale di plastica mentre la capacità di riciclaggio non supera l'1%. Ancora peggio con il cosiddetto "deciclaggio", cioè il sistema per cui dalle bottiglie di plastica si produce altro, per esempio un vestito o una sedia. In questo caso, scrive la direttrice dell'Inrae di Montpellier, si ha la sensazione (sbagliatissima!) di aver risolto il problema.

Ma non è così perché la plastica, anche nella sua nuova forma (vestito o sedia), continua ad

emettere particelle (le microplastiche) e non c'è modo di fermarla se non intervenendo a livello molecolare. Operazione complessa e

costosissima. Che nessun Paese è disposto a finanziare. Conseguenza: milioni di tonnellate di microplastiche si riversano nella natura, soprattutto negli oceani (l'equivalente di un Tir di microplastiche al minuto secondo uno studio tossicologico pubblicato su *Nature Medicine* a febbraio scorso).

Gli effetti sulla salute umana sono ancora poco conosciuti. Si sa soltanto, leggendo il programma dell'Onu sull'ambiente, che le microplastiche contengono più di 13mila additivi chimici e di questi additivi almeno 4mila sono considerati tossici come spiegano gli esperti dell'Istituto di immunotossicologia dell'università di Lille (gli stessi che hanno trovato tracce di microplastiche nel cervello di 50 cadaveri, morti tra il 2016 e il 2024, e anche questo intervallo temporale svela un fatto terrificante: i cadaveri più recenti avevano più microplastiche).



Giuseppe Corsentino

Continua online



Cronaca di dazi annunciati: facciamo due conti per esportare in America

Molte imprese continuano a lasciare la determinazione dell'imposta doganale allo spedizioniere. Questo approccio "sicuro" ha un costo: spesso l'azienda finisce per pagare più del necessario. Senza contare gli errori in cui si incorre sia per quanto riguarda i codici, sia nella classificazione delle merci

I dazi rappresentano senza dubbio uno dei temi più caldi quando si parla di mercato americano. Se ne discute spesso sui giornali e nei media di tutto il mondo, soprattutto in riferimento all'amministrazione Trump. Eppure molte aziende italiane che si preparano a esportare negli Stati Uniti si trovano ancora in difficoltà su un aspetto cruciale: il calcolo corretto del dazio.

Spesso manca una strategia chiara e ci si affida a procedure frettolose o a soggetti esterni che non hanno come priorità il risparmio dell'azienda. Per questo credo sia importante condividere alcuni consigli concreti, frutto della nostra esperienza quotidiana con le imprese italiane che esportano oltreoceano.

Niente teorie astratte o macroeconomia: qui si va dritti al punto.

1. Non delegare il calcolo del dazio allo spedizioniere o al dichiarante doganale. Molte imprese continuano a lasciare la determinazione dell'imposta doganale allo spedizioniere incaricato della consegna. Tuttavia, per velocizzare le pratiche e ridurre i rischi di contestazioni, lo spedizioniere tende a scegliere la soluzione più prudente possibile. Questo approccio "sicuro" ha un costo: spesso l'azienda finisce per pagare più del necessario. Il consiglio è semplice ma essenziale: non limitatevi a delegare in bianco. Seguite la questione da vicino, approfondite la classificazione dei vostri prodotti e verificate

la congruità dei codici utilizzati.

2. Usate correttamente i codici doganali americani. Molti non sanno che i codici doganali statunitensi non sono identici a quelli europei. È vero che le prime quattro cifre del sistema armonizzato coincidono, ma le successive variano. Ed è proprio in quelle ultime sei cifre che si annidano le opportunità di risparmio: una classificazione più accurata può infatti ridurre in modo significativo l'aliquota applicata. Ignorare questa differenza significa accettare passivamente un'imposizione più alta. Studiare la tariffa americana è dunque un investimento che può ripagarsi rapidamente.

3. Classificazione delle merci: il primo passo per un calcolo corretto. Una classificazione

precisa è la base di ogni calcolo doganale corretto e il presupposto per massimizzare ogni possibile risparmio. Classificare non vuol dire solo descrivere il prodotto, ma individuare la voce doganale più adatta all'interno del tariffario americano, che è molto dettagliato. La procedura, però, non è semplice né scontata. Le regole doganali degli Stati Uniti prevedono criteri rigorosi che non sempre coincidono con quelli europei. Spesso si tende a classificare un bene solo in base alle sue caratteristiche tecniche o all'uso previsto, ma la logica americana può differire, e un errore di classificazione si traduce quasi sempre in dazi più elevati. Per ridurre il rischio di errori e contestazioni, è importante sfruttare strumenti ufficiali come i pareri vincolanti della dogana americana. Questi pareri forniscono indicazioni chiare su come inquadrare correttamente una specifica categoria di prodotto e sono preziosi soprattutto in caso di dubbi. Consultarli attentamente è un passaggio fondamentale per ogni azienda che voglia gestire il proprio export in modo consapevole e competitivo.

Lucio Miranda, economista e imprenditore italiano residente a New York dal 1993, è il Presidente e Fondatore di ExportUsa New York Corp., una società di consulenza che da vent'anni segue l'avvio e lo sviluppo della presenza italiana negli Stati Uniti. Con un passato professionale in Alitalia e JP Morgan, nel 1997 ha fondato una delle prime startup di e-commerce, segnando il suo contributo pionieristico nel settore digitale. Laureato alla Bocconi e con un master della Nyu Stern School of Business, è autore di tre libri sull'export e il marketing online. Recentemente, è stato nominato Coordinatore del "Gruppo di Lavoro Internazionalizzazione" di Assoconsult (Confindustria) ed è diventato Rappresentante locale di AmCham Italia.

info@exportusa.us | www.exportusa.us



Il regno delle amazzoni: un mito che rivive attraverso la cura e il prendersi cura

di Giuliana Gemelli

Parte prima

La storia

Le Amazzoni. Il mito eterno delle donne guerriere in groppa ad un focoso cavallo, le chiome al vento, l'arco nel pugno. Sin dai tempi più antichi le guerriere venivano collocate in Asia Minore (in Anatolia), nel Caucaso oppure nelle steppe eurasiche. Tuttavia furono i Greci a immortalare il mistero della loro esistenza nei versi, nell'arte, nelle epopee. Erodoto di Alicarnasso narrò nelle sue "Storie" (V secolo a.C.) che la patria delle Amazzoni era una vasta area geografica situata tra il Mar Caspio e il Mar Nero, un territorio occupato all'epoca dai bellicosi Sauromati, i quali discendevano dalla fusione dagli Sciti e dalle Amazzoni che si attenevano da tempo immemore a una discendenza di tipo matrilineare. I neonati prendevano infatti il nome della madre e il loro stato sociale dipendeva da quello materno. Il letterato Diodoro Siculo collocò le donne guerriere nell'Africa nord-occidentale. Secondo lui, le Amazzoni erano vissute laggiù molto prima delle loro tribù anatoliche in Asia Minore, e la regina Mirina regnò su tutta l'Africa settentrionale. Si sarebbe trattato di donne. Fu lo storico Strabone a collocare la capitale del regno delle Amazzoni nella città di Temiscira: territorio del Ponto, in Asia Minore. Secondo le sue informazioni, comunità di donne guerriere vissero però anche nel Caucaso. Si sarebbe trattato di popolazioni dedite all'agricoltura,

Il mondo solidale

all'allevamento di bestiame – in particolare di cavalli – e alla caccia. Queste donne si univano carnalmente, due volte all'anno, con gli uomini di una popolazione vicina, allo scopo di generare dei figli. Le femmine nate dai brevi incontri erano destinate a divenire Amazzoni, i maschi venivano restituiti ai padri. In questo modo la popolazione delle donne guerriere poteva aumentare anche senza la presenza di soggetti di sesso maschile. Secondo gli scrittori classici, il nome "Amazzone" sarebbe stato composto dalla lettera alfa privativa, la A iniziale, e dal vocabolo greco "mazos" che significa "seno". Quindi la traduzione letterale sarebbe "Priva di seno". Immagine fedele ai racconti degli storici, secondo i quali a queste donne veniva amputata la mammella destra durante l'infanzia, per facilitare loro il tiro con l'arco. Diversa è la situazione nelle steppe eurasiche, dove le tracce delle Amazzoni si trovano presso i popoli dei kurgan, vale a dire genti di origine indoeuropea che seppellivano i loro morti in tumuli funerari insieme con armi e carri da guerra. Genti nomadi delle steppe. Allevatori di bestiame che vivevano letteralmente dentro i loro carri, sorta di roulotte ante litteram. Sauromati erano tribù nomadi di origine iranica che popolavano le steppe a nord del Mar Nero spingendosi sino alla Siberia. Nei loro tumuli funerari sono stati recuperati splendidi artefatti d'oro, armi, indumenti di seta, gioielli e resti fossili di bellicosi signori, cavalli

e carri da guerra dove secondo il medico Ippocrate pare che vivessero in una sorta di roulotte dotate di tutti comfort per nomadi

ma molto raffinati che vagavano nelle steppe col loro bestiame. E poi c'era una tribù particolare che viveva presso il Mar d'Azov e si differenziava per il comportamento delle donne.

Ippocrate (e questo racconto è importante) annota

«Le loro donne cavalcavano, tiravano con l'arco, usavano le lance in galoppo e combattono contro il nemico finché sono vergini. Anzi, non compromettono la loro verginità sino a che non hanno ucciso almeno tre nemici (...) Gli manca il seno destro. Quando sono ancora bambine, le madri premono loro contro quella parte del corpo uno speciale apparecchio di bronzo rovente e questa bruciatura inibisce la crescita della mammella. La forza va così ad alimentare la spalla destra e il braccio destro». Qui troviamo un'altra traccia importante delle Amazzoni: la sepoltura di quello che si riteneva un uomo interamente ricoperto d'oro con un alto copricapo e che un'archeologa americana appurò fosse in realtà una donna. Un sospetto che non deriva soltanto dall'esigua statura e dalla corporatura minuta del defunto, ma soprattutto dalla simbologia delle immagini riportate sul corredo funerario: uccelli, alberi della vita, elementi floreali. Anche i gioielli sono un indizio: orecchini che mai si erano visti nelle tombe dei guer-



rieri nomadi. E poi alcuni utensili prettamente femminili. Il "signore" di Issyk era in realtà una sacerdotessa Saka, una sorta di sciamana di cui

però non si riuscì a realizzare la mappatura genetica perché i reperti sparirono completamente e misteriosamente. Le Amazzoni erano dunque donne Saka? Forse. Se le Amazzoni non furono solo leggenda, di certo le donne scite e soprattutto sarmate ne incarnano il modello più vicino. Purtroppo non è possibile inquadrare con certezza la loro presenza nel panorama storico. Tuttavia nelle steppe eurasiche non sono mancate – e non mancano – le popolazioni che, pur essendo di matrice indoeuropea e quindi a struttura fondamentalmente patriarcale, sembrano seguire contemporaneamente anche una sorta di tradizione propria, residuo della remota presenza di strutture matriarcali che precedettero l'arrivo degli Indoeuropei. Presso le stesse tribù kazache si trovano ancora oggi consolidate di questa organizzazione sociale. Ma c'è una traccia che vorremmo approfondire e che abbiamo appena evocato. L'interesse di Ippocrate il fondatore della medicina si interessò a più riprese delle Amazzoni, un legame molto evocativo che lega il passato più lontano al nostro presente anzi che in esso rivive con il forte e innovativo sviluppo della senologia di cui parlerò densamente nel prossimo numero.

Continua online



Scegli il Progetto Franchising 4.0



ASSICURAZIONI



CREDITO



UTILITY



POSTA

- **Nessuna fee d'ingresso***
- **Nessun canone mensile**
- **Incentivi sulle vendite**

**COMMERIOTM
SERENO**

**AFFITTOTM
TRANQUILLO**

**UniPoste
ENERGIA**



UniFido
CREDIT MANAGEMENT

UNIFINTECH
INNOVAZIONE & FINANZA 5.0



Compila il modulo su

www.unipostefranchising.it

*Offerta soggetta a limitazioni. Per maggiori info visita il sito o chiama il **Num. Verde 800 242616**

GRUPPO UniPoste

ATTENTI AL «PACCO»

Dai welcome kit aziendali alle box esperienziali per eventi, fino a brochure, inviti e materiali cartacei: ogni supporto fisico, se progettato con coerenza e attenzione al dettaglio, può diventare un veicolo di brand awareness



di Ivana Quartarone

Esposto sugli scaffali, minimalista o colorato, tascabile o trasformato in oggetto di design, il packaging oggi cattura l'attenzione e racconta molto più di ciò che contiene. Da semplice involucre è diventato protagonista dell'esperienza di marca, capace di trasformare l'interazione con il prodotto in un momento memorabile. Se nel linguaggio e nella percezione comune il destinatario è spesso associato all'utente finale, negli ultimi anni questa pratica si è progressivamente estesa a tutti gli stakeholder che ruotano attorno all'ecosistema aziendale. Se nel mondo B2c il packaging è ormai riconosciuto come uno dei principali touchpoint tra brand e consumatore, anche nel B2b si sta affermando come strumento strategico per fare

branding in modo tangibile e distintivo. Non si tratta solo di confezioni, ma di veri e propri veicoli di identità aziendale, in grado di trasmettere valori aziendali. Dai welcome kit aziendali alle box esperienziali per eventi, fino a brochure, inviti e materiali cartacei: ogni supporto fisico, se progettato con coerenza e attenzione al

dettaglio, può diventare un veicolo di brand awareness. Ne è convinta **Stefania Boleso**, consulente aziendale,

formatrice e docente all'**Università Cattolica del Sacro Cuore**, che sottolinea come in un contesto sempre più iperdigitale, la dimensione fisica stia riacquistando centralità come leva distintiva: «ricevere un oggetto tangibile, che si tratti di un invito curato nei minimi dettagli o di una brochure stampata su carta di pregio, rap-

RICEVERE UN OGGETTO TANGIBILE
RAPPRESENTA UN'ECCELLEZIONE
CHE LASCIA IL SEGNO
SIA NEL B2C SIA NEL B2B



STEFANIA BOLESO

presenta oggi quasi un'eccezione. Ed è proprio per questo che cattura l'attenzione. Le aziende che riscoprono il valore del touchpoint fisico riescono a distinguersi, rafforzando la propria immagine e trasferendo allo stesso tempo un messaggio di attenzione e professionalità. Questo si traduce in percezione di valore, in un'epoca in cui personalizzazione e riconoscimento individuale sono elementi chiave della customer experience e può essere amplificato attraverso l'integrazione tra dimensione fisica e digitale, il cosiddetto approccio phygital, oppure mediante l'adozione di strategie multisensoriali, in grado di generare esperienze memorabili».

Il packaging, dunque, non è più solo un contenitore: è un messaggio. Un'occasione concreta per trasmettere identità, cultura aziendale e cura verso il destinatario. E, soprattutto nel B2b, può fare la differenza tra un rapporto puramente transazionale e una relazione che lascia il segno.

BRAND BUILDER

Per anni, il settore B2b ha operato secondo logiche prevalentemente funzionali, con comunicazioni essenziali e poca attenzione all'identità di marca. Oggi, invece, emozionare è diventato un elemento strategico anche in questo ambito: distinguersi significa costruire relazioni autentiche, progettare esperienze memorabili e lavorare sull'immagine come leva di valore. Il messaggio per le imprese è chiaro e inequivocabile: non basta più essere semplici fornitori, occorre iniziare a pensarsi come veri e propri brand. Lo sottolinea con forza Stefania Boleso secondo cui «serve un'identità chiara, autentica e coerente con i valori dell'organizzazione, da

GLI ERRORI DA EVITARE

Il packaging è uno strumento chiave per comunicare l'identità del brand e rafforzare i legami con clienti e stakeholder, ma trasferire automaticamente al B2B le strategie del settore consumer è un errore frequente. Applicare soluzioni standard senza considerare le specificità del B2B può compromettere efficacia e coerenza.

La dimensione fisica del packaging diventa un elemento distintivo solo se è coerente con l'identità di marca: materiali, grafica, forma e tono devono riflettere i valori aziendali per costruire una percezione autentica e riconoscibile.

È inoltre fondamentale conoscere il proprio interlocutore: nel B2b non si parla al consumatore finale, ma a un'organizzazione con esigenze precise. Il packaging deve quindi essere non solo bello, ma anche funzionale, facile da gestire logisticamente e chiaro nella comunicazione tecnica.

Solo integrando questi aspetti, il packaging si trasforma da semplice involucro a leva di valore e differenziazione.

Infine, il B2b non può più limitarsi a una comunicazione razionale e funzionale. In un mercato saturo di stimoli, è essenziale coinvolgere emotivamente per farsi ricordare. Le aziende devono pensarsi come brand, costruendo un'identità autentica e progettando esperienze significative per creare relazioni solide e distinguersi dalla concorrenza.

comunicare in modo consapevole e costante in ogni touchpoint. È proprio questo approccio che permette di costruire relazioni solide con clienti e stakeholder, differenziandosi in modo efficace rispetto ai concorrenti».

In questa nuova prospettiva, anche il packaging assume una centralità strategica, evolvendosi da semplice involucro a veicolo di comunicazione della brand identity, della sostenibilità e della cura nei dettagli. Strumenti come packaging personalizzato, box esperienziali e materiali cartacei possono incrementare la brand awareness fino al 40% rispetto ai soli canali digitali (studio **Marketing Profs**, 2023).



LARA BOTTA

Su questo tema interviene **Lara Botta**, vice presidente di **Botta EcoPackaging**: «il packaging rappresenta un asset strategico dell'azienda, essendo il primo contatto con il consumatore finale. Diventa un valido alleato per rafforzare l'identità del brand, rispecchiare i valori del brand comunicati a livello corporate e differenziarsi in modo strategico dai competitors, migliorando l'esperienza del consumatore».

Nel contesto B2b, il concetto di «premium» non coincide più con una mera nobilitazione estetica, ma si traduce nella ricerca di materiali riciclati, riciclabili e circolari, nella riduzione della plastica monouso, nella mono-materialità per facilitare il riciclo e nella razionalizzazione dei formati per ottimizzare spazi e costi. Il packaging non può essere considerato una strategia isolata: la sua progettazione, sia visiva che tattile, deve essere integrata fin dalle prime fasi del business plan, tenendo conto di design, sostenibilità ed efficienza logistica.

Gli investimenti in packaging premium o personalizzato non sono dunque semplici costi, bensì leve potenti che aumentano la brand equity, la soddisfazione dei clienti e, in ultima analisi, il profitto. «Un packaging Premium comunica qualità, affidabilità e cura sono elementi chiave nel B2b, dove la reputazione è un vantaggio competitivo per la fidelizzazione a lungo termine», aggiunge Botta. A chi nutre dubbi sui costi, si ricorda che secondo **Simon-Kucher**, il 38% dei consumatori percepisce il packaging sostenibile come più costoso. Tuttavia, proprio l'integrazione di design, sostenibilità ed efficienza logistica fin dalle prime fasi progettuali consente di ottimizzare costi e migliorare la percezione del brand sul mercato. «Spesso si pensa che la transizione al packaging sosteni-



MICAELA DI TRANA

bile sia costosa, ma vanno ripensati i processi nelle operations per modificare modelli, dimensioni, tipo di confezionamento, materiali, riusciamo ad effettuare un cambiamento con impatto positivo, anche economico» conclude Botta.

Un approccio sistemico alla progettazione consente non solo di contenere i costi, ma anche di comunicare in modo più efficace i valori aziendali. E i dati lo confermano: secondo un'analisi di **McKinsey**, i prodotti che riportano dichiarazioni Esg crescono più rapidamente rispetto a quelli che non ne fanno menzione (+28% contro +20%). Il packaging, come primo punto di contatto visivo e tattile, gioca quindi un ruolo cruciale nel trasferire questi valori, influenzando direttamente la percezione e le scelte d'acquisto. «La prima impressione non si scorda mai», sottolinea Botta. «Nel contesto dell'e-commerce, il packaging è soprattutto il primo touchpoint reale tra brand e cliente. In quel momento, il consumatore percepisce già i valori dell'azienda, l'impegno e l'attenzione verso la sostenibilità».

In questo scenario si inserisce un trend sempre più rilevante: la *paperisation* (la cosiddetta trasformazione degli imballaggi in plastica con materiali a base di fibre). Una scelta non solo funzionale, ma anche simbolica. «La carta grezza, il colore avana, la riduzione di nobilitazioni e stampe diventano strumenti di comunicazione non verbale. Infatti, oltre a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità aziendali attraverso queste scelte, questa nuova immagine di pack riesce a puntare sugli elementi di comunicazione 'non verbale' allineando i claim aziendali di sostenibilità anche attraverso le proprie confezioni» conclude la manager di Botta EcoPackaging.

L'EFFETTO WOW

Si parla molto di fiducia, relazione e reputazione. In questo contesto, un elemento fisico curato e personalizzato aiuta a rendere questi valori immediatamente percepibili. Ma qual è il valore aggiunto che un elemento fisico può generare nella relazione tra aziende? Lo abbiamo chiesto a **Micaela Di Trana**, vice presidente Innovation & Sustainability del **Gruppo Fedrigoni**, realtà attiva nella produzione di carte speciali e materiali autoadesivi. «La cura per il dettaglio va estesa anche a ciò che contiene il prodotto che stai vendendo e al servizio offerto. Il packaging è un punto d'incontro tra brand e acquirente, proprio perché si basa su un'esperienza fisica, reale: si può toccare, valutarne la qualità, apprezzarne la resa visiva e tattile. Il materiale diventa un elemento di riconoscibilità: deve essere sostenibile, riciclato o riciclabile, leggero per favorire la logistica, ma sempre coerente con i valori dell'azienda, in modo da

entrare subito in sintonia con la propria community». E proprio in quest'ottica, Di Trana individua nell'unicità il vero "fattore wow" che rende memorabile un packaging anche nel mondo business quel quid che prima non c'era e dopo c'è. «Quello slancio creativo che traduce in bellezza e concretezza un'idea, una suggestione, permettendo al brand di concretizzare la propria identità. Può essere il colore, la sensazione al tatto o un effetto visivo sorprendente. Il contatto con il materiale deve generare un'emozione istantanea ma anche duratura: l'oggetto resta, lo esponi, l'esperienza si dilata. Serve un bilanciamento tra qualità del materiale, creatività ed esecuzione, perché il valore percepito passa anche dalla capacità concreta di designer e stampatori di esprimersi al meglio. Tutto questo però richiede anche grande agilità e dinamicità, in modo da rispondere con velocità e prontezza ai cambiamenti repentini di esigenze e di mercato».

IL PACKAGING PROSSIMO VENTURO

Integrato nella strategia aziendale, il packaging si conferma uno strumento di innovazione e relazione, capace di creare valore tangibile e distinguersi in un mercato sempre più competitivo. La sostenibilità è ormai un driver chiave: secondo Micaela Di Trana, vice presidente Innovation & Sustainability del Gruppo Fedrigoni, realtà attiva nella produzione di carte speciali e materiali autoadesivi, l'attenzione ai materiali e ai processi sostenibili è sempre più centrale. Ad esempio, le shopping bag di brand famosi vengono riutilizzate a lungo, rafforzando l'identità del marchio anche dopo l'acquisto. L'impegno verso il riciclo totale entro il 2030 si traduce in soluzioni monomateriali in carta che eliminano la

plastica senza rinunciare a impermeabilità e resistenza. La filiera evolve valorizzando gli scarti produttivi con pratiche di upcycling, trasformando materiali di scarto in elementi di pregio. Anche Stefania Boleso, consulente aziendale, formatrice e docente all'Università Cattolica del Sacro Cuore, sottolinea come nel B2b cresca l'attenzione verso fornitori che adottano pratiche responsabili e trasparenti, diventando un requisito sempre più decisivo nelle scelte di acquisto. Basti pensare che il mercato globale del packaging sostenibile, valutato 319,62 miliardi di dollari nel 2023, è previsto raggiungere i 491,75 miliardi entro il 2029, con un Cagr del 7,44%, mentre il 66% delle aziende

B2B considera questa sostenibilità una priorità strategica.

Parallelamente, si amplia l'uso di tecnologie digitali integrate nel packaging: tag Rfid migliorano tracciabilità e sicurezza, offrendo un'esperienza cliente arricchita da contenuti esclusivi. Attraverso QR code, ogni confezione può collegarsi a video tutorial, documenti di trasporto, certificati di garanzia, schede tecniche e istruzioni personalizzate. Infine, la personalizzazione avanzata assume un ruolo sempre più strategico, con il packaging che si adatta alle esigenze specifiche del singolo cliente, coinvolgendolo nella co-creazione di soluzioni su misura, perfettamente aderenti a necessità operative, tecniche e comunicative.



Quelle nuance che colorano un mondo polarizzato

La creatività può (e deve) mostrarci che le vie possibili non sono solo due. Così l'International Advertising Association, che dal 1938 riunisce le più autorevoli voci dell'industria della comunicazione, del marketing e della creatività in oltre 50 Paesi, organizza Creativity4Better

di Francesca Mudanò e Marianna Ghirlanda***

L'International Advertising Association è l'associazione globale che dal 1938 riunisce le più autorevoli voci dell'industria della comunicazione, del marketing e della creatività in oltre 50 paesi nel mondo. IAA lavora per promuovere una comunicazione responsabile, inclusiva e capace di generare valore reale per le persone e per la società. In questa cornice nasce Creativity4Better, la conferenza globale promossa da IAA, che da anni esplora il ruolo della creatività nel migliorare il mondo. Nel tempo Creativity4Better, che l'anno scorso si è tenuto a Bucharest e che quest'anno per la prima volta sarà a Milano, ha saputo attrarre oltre 10 mila persone, provenienti da tutto il mondo, che lavorano nell'industria creativa, tech e nell'advertising. Si sono riunite non solo per aggiornarsi con le migliori case a livello globale, ma soprattutto per

interrogarsi su quale sia oggi il ruolo della creatività ruolo della creatività nel creare un mondo migliore.

Parlare oggi di un mondo migliore non è certo facile. Eppure è proprio oggi, anche nel momento stesso in cui scriviamo questo articolo, che lo sentiamo più urgente. Non serve infatti invitare chi legge a guardarsi intorno per rendersi conto degli effetti sempre più tangibili e gravi cui ha condotto la polarizzazione.

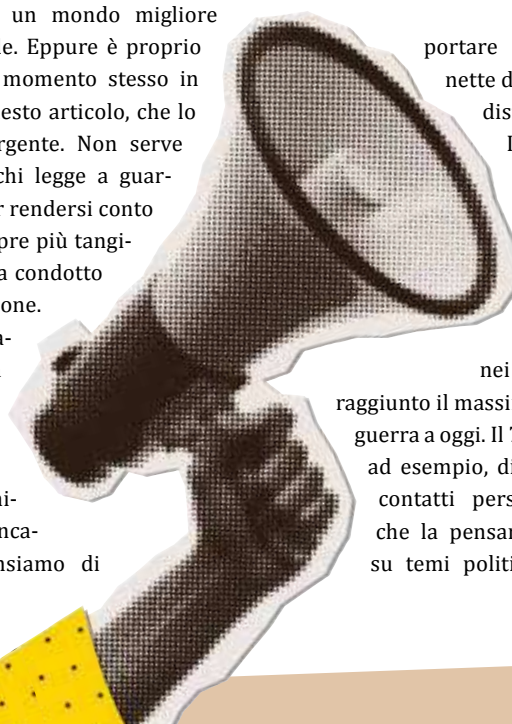
È possibile trovare alternative a questa prospettiva binaria in cui il mondo - e anche la comunicazione - si è incastata? Noi pensiamo di

sì, ed è per questo che abbiamo scelto un tema complesso e coraggioso per la nuova edizione di Creativity4Better che si terrà a Milano il prossimo 2 ottobre 2025: Nuance in a Polarized World.

Lo abbiamo scelto perché crediamo che la creatività possa ancora essere un atto civile, radicale e gentile allo stesso tempo. Un atto che sia in grado di costruire ponti invece che muri, di gettare una luce sulle diverse strade che si possono percorrere per trovarsi con e non contro. Che possa

**LA CREATIVITÀ PUÒ COSTRUIRE
PONTI INVECE CHE MURI, GETTANDO
UNA LUCE SU STRADE DIVERSE
CHE SI POSSONO PERCORRERE**

portare scambi anziché le nette divisioni che contraddistinguono il presente. I dati parlano chiaro. Secondo l'ultimo report del Pew Research Center, il divario ideologico fra cittadini di destra e sinistra nei Paesi occidentali ha raggiunto il massimo storico dal dopoguerra a oggi. Il 73% degli americani, ad esempio, dichiara di non avere contatti personali con persone che la pensano in modo diverso su temi politici fondamentali. In



Europa i numeri non sono molto migliori: secondo Eurobarometro, il 65% degli europei percepisce oggi la propria società come "più divisa che in passato".

E se passiamo dai dati quantitativi alla vita quotidiana, lo vediamo ovunque: nei feed social, nelle conversazioni informali, negli spazi pubblici, nelle aziende. Le persone sono sempre più spinte a scegliere un campo, a difendere un'identità unica, a reagire con forza alle opinioni divergenti.

C'è un momento preciso in cui abbiamo iniziato a capire che la conversazione globale era cambiata radicalmente: il caso Cambridge Analytica. Nel 2018, grazie a un'inchiesta corag-

giosa del Guardian e del New York Times, il mondo scoprì come i dati di oltre 87 milioni di profili Facebook fossero stati usati per costruire campagne di microtargeting politico progettate per esacerbare paure, divisioni, pulsioni emotive. Come sappiamo, e come è ben raccontato nel documentario The Great Hack, le conseguenze hanno avuto impatti capaci di spostare gli equilibri mondiali, dall'ascesa di Trump alla Brexit. Un altro effetto del microtargeting e della creazione delle cosiddette Filter Bubbles è quello di costruire disinformazione sistemica e normalizzata, facilitando i bias di conferma e costruendo così consenso emotivo. Noi sappiamo che massimizzare l'indignazione significa massimizzare i clic, che generano dati e profitto.

Nel frattempo, il livello di fiducia nei media è crollato. Secondo il Reuters Institute Digital News Report, solo il 29% degli utenti europei dichiara oggi di fidarsi delle notizie che riceve online.

E se guardiamo alle piattaforme social, sempre più utilizzate come fonti primarie di informazione dalle persone più giovani, vediamo come il format stesso dei contenuti, breve, ipersemplificato ed emotivo, riduca progressivamente lo spazio per argomentazioni complesse.

**I BRAND DEVONO IMPARARE
A DIVENTARE "SPAZI
DI COMUNITÀ" OLTRE
CHE "GENERATORI DI ENGAGEMENT"**

L'ecosistema di cui facciamo esperienza quotidiana non è più progettato per il pensiero complesso. E questo sistema genera effetti profondi anche nel modo in cui concepiamo la cultura, la comunicazione e la creatività.

Ecco perché è così urgente riconsiderare il ruolo della creatività come antidoto civile. Con narrazioni che aiutino a stare nel dubbio, esperienze che restituiscano il gusto della pluralità, immaginari capaci di contenere l'ambivalenza umana.

La creatività può generare e rigenerare quegli spazi soffocati dalla polarizzazione, e può farlo con quello spirito di gioia, che è anche resistenza, una forma di riappropriazione della propria umanità e un modo per costruire comunità, come spiega bell hooks.

La creatività può (e deve) restituire centralità a questo tipo di narrazioni. Può raccontare storie che diano spazio ad esperienze fluide, percorsi non lineari, corpi non conformi, relazioni complesse. E in questo modo può aiutare a costruire conversazioni pubbliche più ricche e aperte. Un passaggio chiave oggi è quello fra "community" e "comunità". La creatività può aiutare a costruire ponti tra questi due mondi, generando spazi di interazione, confronto e mutua trasformazione. Questo vale anche per i brand, che devono imparare a diventare "spazi di comunità" oltre che "generatori di engagement".

In questo scenario, chi lavora nella creatività ha una grande responsabilità e al tempo stesso il privilegio di far arrivare messaggi a milioni di persone, ampliando le rappresentazioni.

In questo contesto, Creativity4Better Milano vuole essere più di una conferenza globale: sarà al tempo stesso laboratorio e luogo di confronto.

Quest'anno a Milano, sviluppando il tema delle sfumature, vogliamo portare la conversazione a un livello più complesso e



FRANCESCA MUDANÒ E MARIANNA GHIRLANDA

passionante, e lo faremo in due giorni dedicati allo scambio e alla crescita.

L'evento avrà inizio l'1 ottobre con due workshop tenuti da Fernando Machado e Pietro Grossi e 2 ottobre si terrà la conferenza. Durante la giornata il tema Nuance in a Polarized World verrà analizzato da diverse prospettive e con una pluralità di voci unica.

Tutte le informazioni sono disponibili sul sito www.creativity4better.it

Come abbiamo detto nel primo evento Road to Creativity4Better che si è tenuto a Londra lo scorso 22 maggio: "Il futuro della nostra industry dipenderà dalla capacità di sostenere una creatività che non abbia paura della complessità. E che sappia renderla accessibile a ogni persona".

Vi aspettiamo!

* Ceo Cookies Agency e consigliera Iaa Italy Chapter

** Ceo Bbdo Italia e presidente Iaa Italy Chapter

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi MILANO

Ferzan Ozpetek
TALENTO



Kim Scott
CORPORATE CULTURE



Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA



Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ



Paolo Benanti
ETICA & AI



Erica Dhawan
TEAM WORK



LEADER SAPIENS

Howard Yu
INNOVAZIONE



Hubert Joly
PURPOSE



Diana Nyad
MINDSET



Gianmarco Tamberi
ALTE PRESTAZIONI



Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS



Enrico Bartolini
ECCELLENZA



Finanzia **GRATUITAMENTE**
la partecipazione dei tuoi team aziendali!

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA
theleadershipforum.it



Deloitte.

BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco **vianova**
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Acf mt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI **GRANDI**
SCUOLE DI
MANAGEMENT

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel

MELIA **HOTELS**
INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1993

Official Coffee

NESPRESSO

Main Media Partner

FORTUNE **ITALIA**

Official Lounge

Chateau d'Axe
MILANO 1993

Urban Media Partner

METRO

Official Language Services

maka
language consulting

Official Merchandising

GIFT **CAMPAIGN**
Conferisci personalizzati e regala emozioni

Technical Partner

ITALUGLIA **TECHNOLOGY**

RIENTRO ALLA BASE? SÌ, MA...

Dalle pause all'aria aperta alle camminate creative, fino ai weekend brevi e ai piccoli acquisti strategici: idee e spunti per mantenere vivo lo spirito delle vacanze e affrontare il rientro con energia e buonumore



di Carla Serra

Ormai è scientificamente accertato: il back to work dopo le vacanze porta ansia e svogliatezza. Uno studio inglese ha quantificato il tempo necessario per tornare a pieno regime: minimo 11 ore lavorative dopo una settimana di ferie. Più lunghe sono le vacanze e più tempo ci vuole a riprendere il ritmo. La sindrome

da rientro colpisce 1 italiano su 3 in particolare coloro che svolgono attività lavorative ad alto contenuto intellettuale. Gli esperti consigliano una ripartenza graduale, senza imporsi di recu-

perare la prima mattinata tutta la mole di lavoro accumulatasi. In ufficio o in smart work approfittare della pausa pranzo per fare una passeggiata. Magari organizzare riunioni camminando all'aperto che aumentano la creatività dall'81%

al 100%, secondo l'**American Psychological Association**. L'antidoto è focalizzarsi sul proprio benessere, pro-

grammare attività culturali o sportive, consumare cibo sano, coccolarsi un po' in casa, regalarsi scampoli vacanzieri anche in città o partire per un weekend che sa ancora di estate.

**IL TEMPO MINIMO NECESSARIO
PER TORNARE A PIENO REGIME
DOPO UNA SETTIMANA DI FERIE
È DI 11 ORE LAVORATIVE**

A casa come in vacanza

Candela
Lavande
Française
di Calé



Piccoli gesti fanno la differenza. Il diffusore Black Karthago di **Locherber Milano** richiama i profumi dell'estate con le note del melograno nero. L'aromatico Ayurveda di **Tesori d'Oriente** emana una fragranza riequilibrante. La candela Lavande Française di **Calé** trasporta subito in Provenza. Sul balcone, basta un angolo per il tavolino e le sedie da bistrot di **Kasanova** per godersi un caffè, magari in versione frap-



Kasanova



Schüco



BentleyHome

pé nelle formulazioni di **Illy** con base di cocco, pompelmo o macha. Con più spazio, relax assicurato sulla chaise longue di **Bentley Home** dal design abbinato al tavolino. Per prolungare questi piccoli piaceri anche nella stagione più fredda, si può attrezzare una parete vetrata o una veranda con i serramenti **Schüco**, i sistemi dalle linee ultrasottili per un isolamento termico e acustico. La parete diventa un quadro da ammirare sprofondati nel divano Comfy di **Trussardi Casa**, che fin dal nome è un'ode alla morbidezza.

Black Karthago Diffusori



Tesori d'Oriente_Diffusore
Aromatico_Ayurveda



Comfy
di Trussardi Casa



Palazzetti

Bbq in terrazzo

Cucinare all'aperto sa già di vacanza. Per una cena veloce e senza stress, il nuovo BBQ a gas **Weber Spirit** garantisce controllo della temperatura e cottura uniforme. Adatto anche al terrazzo cittadino è il modello Oreste di **Palazzetti**, che comprende: piastra cottura in pietra lavica, forno a legna e due piani lavoro.



Weber

SOGNI D'ORO

"Dormire bene non è solo un piacere, ma un'esigenza per il benessere fisico e mentale," dice Lorenzo Naso, general manager di Mita, il gruppo veneto leader dal 1956 nel settore bedding. Può sembrare un'affermazione di parte, ma è supportata da medici di tutto il mondo. La routine del sonno prevede orari regolari e 7-8 ore di riposo. La nuova collezione di letti **Ennerev** di design e produzione made in Italy, è un sistema completo per un riposo ristoratore: materassi, guanciali e accessori, in materiali naturali o tecnologici per ogni esigenza di supporto. La svedese **Duxiana** fondata nel 1926, ha riprogettato letti con componenti personalizzabili e sostituibili nel classico design scandinavo di alta gamma. Per avvolgersi nei colori del mare, **Frette** propone piumini e federe in cotone e lino, trapunte boutis, coperte in cashmere. Con sede a Milano e Monza, Frette da 160 anni avvolge il sonno di 500 famiglie reali e degli ospiti di 1500 alberghi di lusso in tutto il mondo.



Duxiana



Ennerev



Frette

Belli e scattanti



Frette

Rientro al lavoro con la giusta energia. C'è un integratore per tutto! **Matt** Vitamina B12 con niacina favorisce la riduzione di stanchezza e affaticamento, supportando il metabolismo energetico. Per dimenticare gli eccessi alimentari e aiutare l'intestino provato da certi viaggi, la linea Fermental **Esi** ha una formulazione che assicura l'arrivo dei batteri benefici esattamente dove servono. Come dice il nome, Calm & Good di **Absology** agisce su stress e ansia, grazie all'estratto di pistilli di zafferano e papavero. Un bel sonno di bellezza lo garantiscono le pastiglie gommose Sleepy Gummy di **Goovi**, il brand di nutraceutica co-fondato da Michelle Hunziker. Ripristinare l'idratazione è fondamentale per compensare gli effetti dell'estate sulla pelle

spenta. In ufficio bisogna bere acqua o smoothie sempre in perfetta temperatura nella borraccia Active Twist di **Mepal** con il pratico beccuccio. Molto pratico, **Sant'Anna** Beauty Hyaluronic Acid è un integratore alimentare pronto da bere con 135 mg di acido ialuronico e zinco. Occhiaie e occhi affaticati ricevono immediato sollievo da **IRIS™ 2**, ispirato alle tecniche di digitopressione asiatiche e rivoluzionato dalle pulsazioni T-Sonic™ brevettate di **Foreo**. Per una pelle più tonica c'è l'effetto energizzante di Defence Man di **BioNike** contro inquinanti e radicali liberi. L'abbronzatura dura più a lungo applicando il latte idratante 3 in 1 di **Yves Rocher**. Per i capelli provati da sole e sale, c'è la coppia shampoo e trattamento riparatore di **Biopoint**.



Metal



Foreo



Fermental Esi



Biopoint



Yves Rocher



Absology

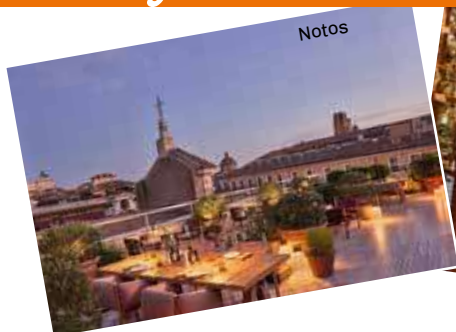


Sant'Anna



Matt

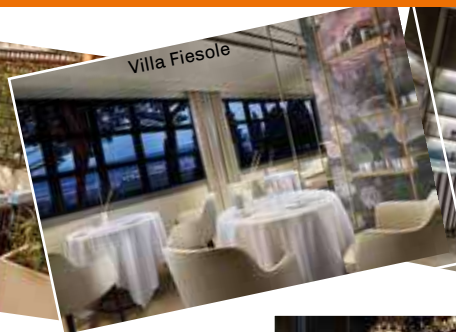
City break cittadini



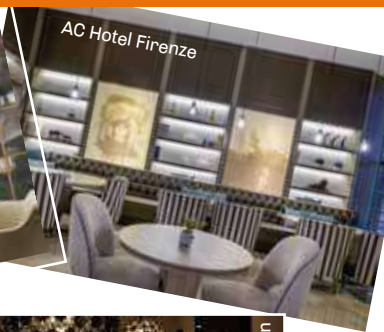
Notos



The Wilde



Villa Fiesole

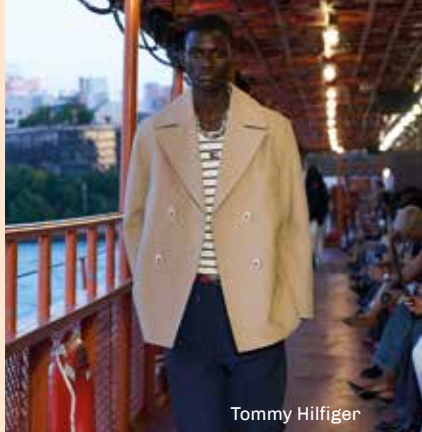


AC Hotel Firenze



Rivington

Per far la città meno amara, si possono importare abitudini vacanziera. Per esempio, un aperitivo o una cena sulla terrazza di un hotel come **The Wilde**, a Milano nella villa modernista che fu di Santo Versace. A Roma, il Notos Rooftop dell'hotel **Six Senses** è il go-to place per cene e per l'aperitivo, anche analcolico. Nell'elegante lounge dell'**AC Hotel Firenze** il gin tonic si arricchisce di uno spray floreale e di una cialda di pecorino toscano. A due passi da Firenze, all'**Hotel Villa Fiesole** si cena al ristorante stellato dopo un aperitivo con vista sulla città. E c'è molto di Manhattan, al **Rivington**, il primo ristorante di ispirazione newyorkese di Milano, dove ogni dettaglio ricorda la Grande Mela: dagli arredi al menu.



Tommy Hilfiger

MODA



Acquasparta

Per i primi giorni freschetti, si può indossare il leggero caban in cotone grezzo di **Tommy Hilfiger**. Oppure il bomber di **Malo** in lana idrorepellente e interno in nylon tecnico. Da abbinare ai pantaloni chino ampi e il cardigan a coste di **Uniqlo**. Una nota di colore viene dalle camicie con colletto classico **Doppelgänger**. Per chi ama osare c'è la polo a fiori di **U.S. Polo**.

Per impegni più formali, il gessato dop-



Uniqlo



Doppelgänger



Malo



Kiton

IL BOSCO BIOENERGETICO

A Uggiate sulle colline del Lago di Como, la raffinata **Tenuta de l'Annunziata** è immersa nei 13 ettari del bosco bioenergetico privato, il più grande d'Europa. Per gli ospiti delle 21 suite ci sono percorsi personalizzati nelle 40 aree dove le diverse specie arboree creano condizioni bioenergetiche tali da abbassare lo stress in una sosta di almeno dieci minuti. Completa-

piopetto è in blu Savoia, colore che dà allegria al completo di **Kiton**. Il marchio di alta sartoria fondato a Napoli nel 1968 da Ciro Paone è guidato dalla figlia, Maria Giovanna, insignita dell'onorificenza di Cavaliere del Lavoro quest'anno. L'azienda ha oggi cinque siti produttivi, 60 boutique monomarca nel mondo e oltre 850 addetti. La maestria dei suoi artigiani si vede nel taglio e nei tessuti per le giacche monopetto come per i giubbotti da abbinare ai pantaloni in colori accesi. E ad un'altra donna, Elena Mercantini, si deve il rilancio dello storico marchio di lusso **Acquasparta**, una delle prime aziende ad aver realizzato sneaker in Italia. Il modello Fenice Essential è fatto a mano con pregiati pellami.



BREVI FUGHE

no l'offerta la spa di 1500 metri quadri appena inaugurata e il ristorante gourmet Quercus con menu a base di materie prime km0 dell'azienda agricola. Il bosco è la più antica farmacia. A **Lana** in Alto Adige, si organizzano passeggiate con esperti erboristi per riconoscere le erbe e le piante officinali e come impiegarle per la salute e in cucina. Ortica, equisetolo e tante altre piante spontanee sono le protagoniste sia in cucina sia nei trattamenti della spa del **Cyprianerhof Dolomit Resort**, 5 stelle a Tires ai piedi del Catinaccio.

PADEL DA CAMPIONI

Ormai è padelmania! Infatti il numero di giocatori di padel è cresciuto del 200% negli ultimi cinque anni. Campioni del tennis come Rafael Nadal e Novak Djokovic hanno già investito in strutture dedicate. Da scegliere su **Weebora**, la prima piattaforma specializzata in viaggi, clinic e tornei legati al padel. Per esempio, si può giocare a 150 metri dalla Tour Eiffel oppure perfezionarsi con un pro a Valencia e rientrare invincibili.

A MALTA

Un breve volo per atterrare sull'isola dei Cavalieri ed essere inebriati dalla luce africana.





Dalla terrazza del **Barceló Fortina Malta** la vista abbraccia la capitale maltese, La Valletta. Patrimonio dell'Umanità, è un gioiello architettonico di palazzi barocchi racchiusi dalle antiche mura sul mare.

2 IN 1

La visita alla Biennale di Architettura di Venezia si trasforma in una vacanza nella natura soggiornando all'**Isamar Holiday Village**. Il complesso si estende sulla spiaggia di Chioggia, immerso in un polmone verde di 33 ettari, con dune e lagune da esplorare in bicicletta, barca o a cavallo.

ON THE ROAD

Un weekend che sa di libertà? A bordo di un camper guidando fino a **Gorizia**, capitale europea della cultura 2025 assieme a Nova Gorica: un evento storico che celebra l'unione tra Italia e Slovenia. Oppure in Austria per provare i campeggi 5 stelle pluripremiati con tanto di spa nella regione dei laghi di **Villach**. Per saperne di più: dal 13 al 21 settembre a Parma si tiene il **Salone del Camper**.

IN PUNTA DI TACCO

In Salento, **Il Giardino Grande** a Parabita è un'antica masseria circondata da ulivi vicino alle spiagge caraibiche di Gallipoli. Posizione strategica per una gita in barca, visitare Lecce,

degustare il Negramaro o creare con un maitre parfumeur il proprio profumo. Più a nord, a 50 chilometri dall'aeroporto di Brindisi, nel borgo marinaro di Savalletri di Fasano, immersa in 8 ettari di ulivi e mandorli, la **Masseria Calderisi** del XVII secolo fonde design e architettura tradizionale.

NON SOLO PER LAVORO

Lisbona nel 2024 è stata con Vienna la top destinazione per congressi. La capitale portoghese è in pieno fermento con architetture all'avanguardia come l'onda bianca sul fiume Tago disegnata per il Museo di Arte, Architettura e Tecnologia. O il nuovo **ME Lisbon**, il primo hotel by Melia in Portogallo, caratterizzato dalla facciata in vetro. A marzo ha aperto il **Macam**, il primo hotel-museo 5 stelle d'Europa dove sono esposte 200 opere d'arte dal XIX secolo ad oggi della collezione privata Martins. Design contemporaneo anche al **Solar do castello**, la dimora all'interno delle mura del castello di San Giorgio trasformata in hotel di charme.

SMART WORK NEL MASO

Back to work, ma non in ufficio. Piuttosto immerersi nel silenzio di un maso, come il **Grieserhof** a Nalles (Bolzano) circondato da frutteti carichi di mele. Oppure in Tirolo, a Trins, dove il rifugio **Wienerhof**, dal 1730 punto d'incontro per gli alpinisti, si è dotato di spazi

attrezzati per il coworking e coccola i nomadi digitali con una cucina di stagione anche vegetariana.



Domandare è lecito (basta sapere cosa chiedere)

La vera rivoluzione in azienda inizia dalle domande giuste: ce lo insegna Giovanni Cozza tra coaching, esempi pratici e il potere della maieutica. Per manager e venditori che vogliono davvero ascoltare e crescere

di Marina Marinetti

«A SCUOLA CI INSEGNANO A DARE RISPOSTE, NON A FARE LE DOMANDE. MA LE DOMANDE SONO FONDAMENTALI». PAROLA DI GIOVANNI COZZA, CLASSE 1961, PROFESSIONE "DOMANDOLOGO". Uno a cui si affidano colossi come Ey, Allianz, A2a, e poi Fideuram, ospedali lombardi come Niguarda e Ca' Granda, oltre alla Asst di Bergamo. Per imparare a fare domande, appunto. «Le domande sono fondamentali: siamo abituati a performare sulla base della risposta giusta, ma non conosciamo il potere di una domanda ben posta», dice.

E quindi facciamo, queste domande. Comincio io: cosa c'è che non va nelle domande che poniamo?

Nella vita frenetica di oggi, tendiamo a fare domande veloci e semplici, per raggiungere rapidamente un obiettivo. Tipicamente, queste sono domande chiuse, che prevedono come risposta un sì o un no. Paradossalmente, però, le domande chiuse, pur essendo più rapide e semplici, sono spesso le meno efficaci e persino dannose. Se un manager vuole far riflettere un collaboratore sul valore di pianificare meglio un'azione, la domanda maieutica, che induce alla riflessione, è molto più potente. Maieutica significa proprio questo: porre una domanda che stimoli una riflessione, anche quando il manager ha già chiara la risposta. Se invece è il collaboratore a generare la risposta, il processo di crescita è molto più efficace e la convinzione più solida rispetto a una risposta imposta dall'alto.

Altra domanda: lei come ci è arrivato?

Mi occupo di formazione e coaching da circa quarant'anni. Sono entrato nel mondo della formazione quasi per caso, dopo aver lavorato come manager in Canon e poi in Amplifon. Dopo un processo di selezione molto impegnativo - una settimana chiusi in un albergo, in stile marines - sono entrato in una società svizzero-francese, Energia, molto esigente e rigorosa. Successivamente, ho valutato di

**INVESTIRE TEMPO A FORMULARE
UNA DOMANDA APERTA
PORTA A RISPOSTE
PIÙ RICCHE E UTILI**

collaborare con altre realtà note nel mondo del coaching, ma non mi sono ritrovato nei loro valori. Così, nel 2009, ho fondato la mia Giovanni Cozza and Partners. Ci rivolgiamo principalmente a manager e sales, con l'obiettivo di renderli più efficienti attraverso la formazione in aula (anche in e-learning, se richiesto) e il coaching one-to-one.

E adesso ci insegna a fare le domande giuste?

Abbiamo sviluppato un modello, la "domanda logica", che consiste nell'allenare le persone a formulare domande efficaci. Un esempio: se chiedo a un collaboratore "Hai controllato che per l'evento sia tutto a posto?", questa è una domanda chiusa (risposta: sì o no). Si riconosce perché inizia con un verbo ("hai fatto?"). Invece, una domanda aperta potrebbe essere: "Che cosa hai con-



GIOVANNI COZZA

trollato per l'evento che abbiamo organizzato?" Qui la domanda inizia con un avverbio o un pronome interrogativo (chi, che cosa, dove, in che modo, quanto, quando, perché). Sono solo nove, ma fanno la differenza: se togli il verbo e metti un avverbio, stai facendo una domanda aperta, che cambia il clima della conversazione. Un manager potrebbe obiettare che la domanda chiusa fa risparmiare tempo, ma in realtà è più povera di risultati. Investire più tempo in una domanda aperta porta a risposte più ricche e utili. La domanda più potente è quella aperta e perimetrata, cioè la domanda maieutica: fa riflettere su una parte specifica del problema, ad esempio sui vantaggi o sugli svantaggi di una scelta. Se devo chiedere a un collaboratore di preparare il business plan, posso domandare: "Qual è il vantaggio di completare il piano entro questa settimana, considerando che l'amministratore delegato lo incontreremo tra dieci giorni?" Questa domanda induce una riflessione più profonda e motivante rispetto a un semplice ordine.



LO STIMOLO ALLA RIFLESSIONE AUMENTA LA MOTIVAZIONE

Quindi, più che una domanda, è uno stimolo alla riflessione.

Esatto. Si può anche chiedere: "Qual è il rischio di non preparare il business plan questa settimana, considerando l'incontro imminente con l'amministratore delegato?" Questo approccio riduce l'errore, aumenta la motivazione e l'engagement, favorendo la crescita delle persone. È un sistema per valorizzare ogni individuo, a prescindere dal suo livello.

E nel contesto sales?

Nel sales, la gestione delle domande è cruciale sia per comprendere i fabbisogni sia per gestire le obiezioni. Spesso i venditori rispondono in modo oppositivo ("Non è vero che è caro!"), ma anche qui le domande possono cambiare il paradigma. Ad esempio, se il cliente dice che un prodotto è caro, il venditore dovrebbe prima individuare la leva giusta: se il prezzo è effettivamente elevato, bisogna puntare su altri vantaggi. Una domanda efficace potrebbe essere: "Qual è il vantaggio di avere un computer con queste performance?" Invece di opporsi all'obiezione, si sposta il focus sui benefici, dopo averli identificati con domande aperte. L'errore più comune dei venditori è fare uno "spot pubblicitario" del prodotto, o affidarsi alla riprova sociale ("tutti l'hanno comprato"), che spesso irrita il cliente. Così si finisce per attendere passivamente una risposta ("Le farò sapere, ne parlo con mia moglie"), fenomeno noto come ghosting. La vera novità è smettere di vendere e iniziare ad ascoltare: domandare "Di cosa ha bi-

sogno?", "Quali caratteristiche cerca?", "Che uso farà del prodotto?" Solo dopo aver mappato le esigenze, si propone la soluzione più adatta. Il venditore migliore è quello che sa dire: "Non ho niente che fa per lei", perché ha ascoltato davvero il cliente e lascia una traccia positiva, anche senza vendere nulla.

Nel team building le domande possono essere risolutive di tensioni fra colleghi?

Absolutamente sì. Nei nostri corsi, soprattutto in ambito sanitario, insegniamo tecniche di ascolto e riformulazione: ripetere con parole proprie ciò che si è compreso abbassa immediatamente la tensione. Ad esempio, se qualcuno arriva in ritardo a una riunione e viene rimproverato, si può rispondere: "Se ho ben capito, ti aspettavi che arrivassi puntuale rispetto alla tua giornata di oggi, corretto?" Questo mostra ascolto e riduce i toni, indipendentemente dall'opinione personale. La riformulazione funziona anche con chi sostiene tesi assurde, come la terra piatta: si può dire "Se ho ben capito, in base alle tue osservazioni, ti sei convinto che la terra sia fatta così", senza rafforzare la posizione errata ma mostrando empatia. Solo dopo aver ascoltato davvero, si può proporre una domanda maieutica: "Se ti mostrassi una foto dal satellite che mostra che la terra è tonda, quanto saresti disposto a mettere in discussione la tua opinione?"

Quindi non è una questione di botta e risposta, ma di accompagnare l'altro in un percorso di riflessione.

Esattamente. Nessuno può resistere alla forza di una riflessione ben guidata, se si ha pazienza e si è allenati. Non basta spiegare o comprendere razionalmente: bisogna esercitarsi per mettere davvero in pratica queste tecniche. Per questo, all'inizio della mia carriera ero geloso delle mie slide, ma ora penso che leggere un

libro non sia sufficiente: serve allenamento costante.

Vogliamo proporre cinque domande strategiche per manager e sales?

Per un collaboratore: "Qual è il vantaggio di guardare questa situazione da un altro punto di vista?". Oppure, in negativo: "Qual è il rischio di non rispettare le scadenze che ci siamo dati?". In ambito sales: "Cosa si aspetta dalla mia consulenza?"; "Quali sono i suoi fabbisogni rispetto al mio servizio/prodotto?"; "Cosa vorrebbe da un'automobile perché sia quella giusta per lei?". Le domande in ascolto sono fondamentali: il miglior venditore è quello che sa dire "Non ho niente che fa per lei", perché ha davvero ascoltato. Questo genera referral e raccomandazioni spontanee, anche quando non si conclude una vendita.

Un'ultima riflessione: queste tecniche migliorano anche la qualità delle relazioni personali?

Absolutamente sì. Quando le persone scoprono che le domande migliorano la qualità delle relazioni professionali, si accorgono che lo stesso vale per la vita privata: coniugi, figli, amici. Questo favorisce l'adozione del metodo, perché se ne percepisce l'utilità concreta e non resta solo una tecnica da applicare sul lavoro.



INIZIA L'ERA DEI MANAGER POTENZ-IA-TI?

L'intelligenza artificiale sta cambiando il modo di lavorare e gestire le persone. *Economy* ha incontrato Mario Alberto Catarozzo, esperto di IA, per capire come governare questa rivoluzione, per potenziare, e non sostituire, il capitale umano

di Vittorio Petrone

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE STA RIVOLUZIONANDO IL NOSTRO MODO DI LAVORARE E DI GESTIRE LE RISORSE UMANE IN AZIENDA.

Economy ha incontrato **Mario Alberto Catarozzo**, coach, formatore e docente di IA, per capire come questa rivoluzione tecnologica, ma non solo, possa essere governata per potenziare, e non sostituire, il capitale umano.

Nel panorama attuale, molti professionisti e imprenditori osservano quanto sta accadendo con l'IA con un misto di curiosità e apprensione. Si parla di rivoluzione, ma anche di rischi. Dal suo punto di vista unico, che coniuga coaching e tecnologia, qual è la vera posta in gioco oggi?

È un sentimento comprensibile, ma dobbiamo essere chiari: ignorare l'IA oggi sarebbe un errore fatale per chi fa business. La posta in gioco non è tanto l'adozione di uno strumento tecnologico, quanto il cambiamento culturale complessivo nel modo di lavorare, fare impresa e fare la professione. L'IA sta riscrivendo gli standard di efficienza nell'analisi di documenti, nella ricerca e nell'automazione di compiti a basso valore. Chi rimane ancorato a metodi tradizionali rischia di diventare più lento, più costoso e, in definitiva, meno competitivo.

Lei non è solo un esperto di IA, ma anche un coach e un formatore di lunga carriera. Questo suggerisce un approccio che va oltre il semplice "saper usare uno strumento". In che modo il suo metodo integra le soft skill, il coaching e l'IA? In altre parole, come aiuta i professionisti a non diventare semplici esecutori di un software, ma a rimanere i veri strateghi della loro professione?

La tecnologia è solo una leva; il punto di

partenza è la mentalità di chi usa la tecnologia. Il mio metodo si fonda sull'idea che per usare l'IA in modo opportuno bisogna prima aver lavorato sul mindset delle persone, in modo che l'IA diventi un partner e non una dipendenza. Attraverso il coaching, lavoriamo sulla gestione del cambiamento, sulla curiosità e sul pensiero critico. Insegniamo a "dialogare" con l'IA, a porre le domande giuste per otte-

nere risultati di valore e, soprattutto, a validare l'output con la propria insostituibile esperienza. Le soft skill diventano centrali: la capacità di sintesi, la visione strategica, l'empatia nel comprendere le sfumature che l'algoritmo non coglie.

Immaginiamo il titolare di uno studio di medie dimensioni, sommerso dal lavoro. È scettico, teme per la privacy dei dati e non sa da dove cominciare. Qual è il primo, concreto passo che consiglia per iniziare un percorso di integrazione dell'IA nella propria organizzazione?

Il primo passo è fermarsi e porsi le domande giuste, mappare le proprie esigenze e

definire i propri obiettivi. Il secondo passo è fare formazione per imparare ad utilizzare opportunamente questa tecnologia così potente e raffinata. Il terzo passo è diventare consapevoli del proprio ruolo rispetto all'IA: l'essere umano deve avere sempre il timone in mano, saper dialogare con l'IA mediante i

prompt e saper valutare criticamente gli output che vengono generati, per poi personalizzarli e inserir-

li nel proprio processo lavorativo. L'errore più comune è utilizzare questi strumenti senza conoscerli e senza una strategia. La fretta e la mancanza di pazienza non sono buoni consigli. Il mio consiglio è partire gradualmente, provare e riprovare, allenarsi con costanza, con spirito di curiosità e mente aperta.

Guardando al futuro, diciamo tra cinque anni, come immagina il professionista e il manager "aumentato" dall'intelligenza artificiale?

Tra cinque anni avremo professionisti e manager che usano l'IA come un co-pilota intelligente per liberarsi dalle incombenze operative, che possono dedicare l'80% del proprio tempo a ciò che è squisitamente umano: la relazione con il cliente, l'empatia, la negoziazione, la creatività nel problem-solving e la visione strategica d'insieme. Emergerà una figura che non combatte più contro il tempo, ma saprà delegare ciò che non gli compete più, per focalizzarsi solo su attività a valore aggiunto. Questo, però, a condizione che avrà fatto un percorso culturale, di change management, prima di tutto, dove il cambiamento avverrà prima nel modo di pensare e dopo negli strumenti che saprà utilizzare.

TRA CINQUE ANNI AVREMO MANAGER E PROFESSIONISTI CHE USANO L'IA COME UN CO-PILOTA INTELLIGENTE PER LIBERARSI DALLE INCOMBENZE OPERATIVE



MARIO ALBERTO CATAROZZO

COSA CI RENDE DAVVERO ITALIANI?

La tenacia. La stessa che ci guida ogni giorno
nella realizzazione di infrastrutture innovative
per la crescita dell'intero Paese.

Seguici su fsitaliane.it



Gruppo FS

The Mobility Leader



MOBILITY PREMIUM PARTNER

DAL VOLANTE AL... DISTANTE

L'auto si allontana dalle masse: tra diktat normativi, sfida dell'elettrico e modelli industriali in crisi, il sogno della mobilità personale rischia di diventare un lusso da pochi. E le case europee non protestano, ma arrancano

di Franco Oppedisano

Nel 1925 un operaio della Ford a Detroit guadagnava sei dollari al giorno e il modello T che produceva costava 290 dollari. L'auto costava, insomma, poco più di due mesi di stipendio. Oggi in Italia lo stipendio medio di un metalmeccanico di Stellantis, si aggira intorno ai 1.659 euro netti al mese e per comprare un Panda nuova gli occorrono circa 10 mesi. Ecco spiegato, in maniera semplice, perché si vendono meno automobili: costano troppo. I giovani non se le possono più permettere e chi ce l'ha già la tiene fino allo sfinimento, a costo di passare più tempo dal meccanico che in strada. E con ogni probabilità la situazione non migliorerà, specie per la case automobilistiche europee. Quello che è stato per le vecchie generazioni lo strumento principe per esprimere la propria indipendenza e la libertà di movimento diventerà uno status symbol destinato a segnare la differenza tra chi se la può permettere e chi no.

Restando in casa Fiat, una Panda dieci anni fa costava 7.300 euro, la metà di oggi, e la vera domanda è perché i prezzi sono saliti così tanto. Prima di tutto vale la pena escludere l'avidità delle case automobilistiche o dei concessionari che, cercando di sopravvivere, non hanno nessun interesse a ridurre la dimensione del mercato. Ma la situazione commerciale è cambiata negli ultimi anni: prima tutti puntavano su un crescita del fatturato spingendo le vendite, ora un aumento delle vendite può persino rivelarsi controproducente, spingendo verso l'alto le multe dell'Unione Europea per le emissioni. Quindi: pochi sconti o chilometri zero e via libera solo ai noleggi a lungo termine o ai grandi finanziamenti che da almeno trent'anni tengono in piedi i bilanci delle grandi case automobilistiche.



LA NUOVA PANDA SPORT

I prezzi sono schizzati all'insù per l'inflazione che ha colpito duro negli anni scorsi e per un combinato disposto tra stupidità, ignoranza e atteggiamenti talebani. I costi delle automobili salgono soprattutto per un motivo: gli investimenti. Da una parte le case automobilistiche li debbono fare per rispettare di diktat dall'Unione Europea in materia di sicurezza e di emissioni. Dall'altra devono almeno cercare di raggiungere il livello tecnologico sulle auto elettriche dei concorrenti cinesi che sono stati ampiamente foraggiati dallo Stato e hanno a disposizione (anche qui grazie allo Stato) le materie prime necessarie. Una mission impossibile.

Ora lavorare per BMW o Stellantis è come essere impiegati alla Singer quando il *prêt-à-porter* già impazziva nei grandi magazzini di tutta Europa. Con una differenza: nessuno ha mai detto alla Singer e agli altri produttori di macchine per cucire quello che dovevano fare per rispettare nuove normative cervelotiche e inattuabili. Alle case automobili-

stiche europee è successo e hanno una sola colpa: non aver protestato con tutta la forza che avevano e che, ve lo assicuriamo, non era poca. Magari non sarebbe cambiato nulla, ma ne avrebbe guadagnato la loro dignità.





UN GIORNO DA LEAN

Il cambiamento comincia da uno sguardo diverso:
partecipa a Operazione Kaizen.

Hai mai pensato a cosa accade quando osservi la tua azienda da un'altra prospettiva? Puoi scoprirlo con Leanbet.

Partecipa a Operazione Kaizen: una giornata di confronto all'interno della tua azienda per osservare insieme processi, persone e contesto.

Un check-up operativo, con l'obiettivo di capire a che punto sei nel tuo percorso lean, per far emergere potenzialità inesprese e leve concrete di miglioramento.

Economy racconterà la giornata attraverso interviste, testimonianze e la narrazione di una sfida che accelera, coinvolge e apre nuove prospettive. Il miglioramento non è teoria: nasce quando scegli di guardarti davvero.

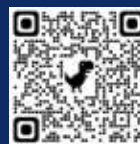
Mettiti in gioco e osserva la tua realtà con occhi nuovi.

CANDIDA LA TUA AZIENDA ORA:

info@leanbet.eu
leanbet.eu/operazione-kaizen

oppure

**Scannerizza
il QR code**



Per i lettori di **Economy** sconto del 15% con il codice
ECOLEAN sui nostri prossimi **corsi in partenza**

**Esperienze
Kaizen** **CORSO ESPERIENZIALE
IN LEAN MANAGEMENT**

SIX SIGMA
CERTIFICAZIONE UFFICIALE

**lean
bet**

FORMAZIONE E
CONSULENZA
DIREZIONALE

Per informazioni contattaci: info@leanbet.eu - 376 2108166

NAVIGARE A VISTA... DA SOGNO

La nautica italiana salpa verso nuovi record: fatturato da 8,4 miliardi, export in crescita e leadership mondiale nei superyacht. Dall'innovazione tecnologica nei porti turistici alle nuove rotte del turismo esperienziale, passando per la rivoluzione green e i progetti di inclusione sociale, il settore si conferma laboratorio di eccellenza e motore di sviluppo per territori, filiere e comunità

di Alessandro Faldoni

Il settore nautico italiano nel 2024

€ 8,4 mld fatturato



€ 4,5 mld export



Addetti > 200.000 (di cui 32.000 addetti diretti)



Imprese > 1.000



Ordini yacht > 24m 572 su 1.138 totali mondiali



Tecnomar for Lamborghini 63



Altro che “vecchi lupi di mare”: la nautica italiana, oggi, è un laboratorio di innovazione, un motore economico che non conosce bonaccia e una fucina di storie - e che storie! - in cui il Made in Italy si specchia e si reinventa. Ma partiamo dai numeri, che, si sa, non mentono (anche se ogni tanto, come certi marinai, esagerano un po’): nel 2024, il settore nautico italiano ha registrato un fatturato record di circa 8,4 miliardi di euro, con un export di 4,5 miliardi e circa 32.000 addetti diretti. E sel mercato globale della nautica è in crescita, con un aumento dell’11% nell’ultimo anno e un valore complessivo di 33 miliardi di euro, di cui oltre 25

miliardi derivanti dai superyacht. L’Italia si conferma leader mondiale per ordini di unità superiori ai 24 metri, con 572 yacht in costruzione su un totale di 1.138. Altro che pizza, mandolino e Vespa.

Ma non c’è solo il lusso sfrenato: la piccola nautica, quella delle barche “umane”, delle uscite domenicali e dei sogni a portata di porto, mostra segnali di incertezza, con il 22% delle aziende che prevede un aumento del fatturato per il 2025 e il 45% che si aspetta stabilità. Il resto? Naviga a vista, tra tassi d’interesse alti, stock invenduti e qualche scoglio internazionale, perché neppure la nautica è immune alle tempeste geopolitiche.

Intanto, sul fronte dei porti turistici, l’Italia accoglie e... incassa: il 94% degli operatori prevede per il 2025 un volume d’affari stabile o in crescita. Le marine italiane diventano sempre più competitive, con ricavi da ormeggi in transito che crescono fino al 3,2%. Insomma, la penisola si conferma meta irresistibile non solo per chi vuole farsi vedere in barca, ma anche per chi, semplicemente, vuole attraccare e godersi la dolce vita a terra. La trasformazione digitale dei porti turistici è ormai realtà: il 48% delle marine italiane ha adottato sistemi di prenotazione online e gestione intelligente dei servizi, mentre il 30% utilizza piattaforme di monitoraggio energetico e ambientale. Proget-

FILIERE INVISIBILI E TERRITORI CHE CAMBIANO

Dietro le luci dei superyacht e le passerelle dei porti glamour, l'indotto della nautica italiana muove un esercito silenzioso ma fondamentale: secondo l'ultimo rapporto Confindustria Nautica, il comparto attiva oltre 200.000 posti di lavoro tra diretto e indiretto, coinvolgendo più di 1.000 imprese tra cantieristica, componentistica, logistica, assicurazioni e servizi finanziari. In Liguria, ad esempio, il settore rappresenta il 2,5% del Pil regionale, con distretti produttivi che attraggono investimenti anche dall'estero e contribuiscono alla crescita di professionalità altamente specializzate. Un vero "motore sommerso" che, nel 2023, ha generato un valore aggiunto per l'economia italiana superiore ai 5,1 miliardi di euro.

La rivoluzione della nautica, poi, richiede cervelli freschi e mani esperte: negli ultimi tre anni, le iscrizioni agli Its nautici sono cresciute del 18%, mentre le collaborazioni tra università e imprese hanno dato vita a oltre 40 progetti di ricerca applicata. Il 72% delle aziende del settore dichiara difficoltà nel reperire figure specializzate, soprattutto in ambito digitale e sostenibilità ambientale. Ecco perché la formazione continua è diventata la bussola della blue economy: dai corsi per tecnici di propulsione ibrida ai master in gestione dei porti smart, il settore investe in capitale umano come mai prima d'ora.

ti pilota come la Smart Marina di Trieste hanno ridotto del 20% i consumi energetici e migliorato la qualità dei servizi percepiti dagli utenti. La nautica, insomma, non è ancorata al passato: oggi si parla di controllo vocale per luci e climatizzazione, connettività 5G per l'intrattenimento a bordo, motori ibridi ed elettrici per ridurre l'impatto ambientale. La transizione green non è più una moda, ma una rotta obbligatoria: e le aziende italiane, da vere "vecchie volpi", sanno cavalcare l'onda dell'innovazione senza perdere il gusto per il bello e il ben fatto. Un'innovazione che sarà la vera protagonista al Salone Nautico Internazionale di Genova, che dal 18 al 23 settembre 2025



PERINI NAVI KATANA, KETCH DA 60 METRI

promette di essere ancora più ricco, internazionale e spettacolare. Sessant'anni di storia sulle spalle, ma nessuna ruga: cinque aree tematiche, centinaia di yacht e superyacht da sogno, barche a vela, gommoni, multiscafi, tecnologie d'avanguardia, accessori scintillanti e un'atmosfera da "Oscar del mare". Il Salone non è solo una fiera: è un palcoscenico dove si celebra il design, si premia l'innovazione (con il Design Innovation Award), si discute di sostenibilità (World Yachting Sustainability Forum), si stringono mani, si firmano contratti e si sogna ad occhi aperti. E per chi pensa che sia solo una passerella per ricchi, il Salone è anche una piattaforma di networking globale, un'occasione per le startup tecnologiche, un laboratorio di idee dove il futuro della nautica

si scrive, si discute e si mette in mostra, tra una prova in mare e un aperitivo sulla banchina. Al di là del Salone, oltre 150 eventi culturali legati al mare si sono svolti in Italia nel 2024, tra festival letterari, mostre di fotografia subacquea e rievocazioni storiche. I musei della marineria hanno registrato un +12% di visitatori, mentre le iniziative di storytelling digitale – come podcast e docuserie – hanno contribuito a rilanciare il patrimonio imma-

teriale legato alla tradizione nautica. Il mare, insomma, si conferma spazio di narrazione collettiva e di costruzione dell'identità, capace di coinvolgere nuove generazioni e rafforzare il legame tra comunità e territorio.

E allora, che rotta prendere? La nautica italiana, oggi, è un ecosistema complesso e affascinante, fatto di eccellenze industriali, porti che si rifanno il look, innovazione che corre più veloce del vento e una capacità tutta nostrana di trasformare ogni crisi in opportunità. Certo, le sfide non mancano: la concorrenza internazionale, le incertezze economiche, la necessità di rendere la nautica sempre più inclusiva e sostenibile. Ma, come direbbe un vecchio lupo di mare, "chi ha paura del mare, resti a terra". E gli italiani, invece, a terra non ci vogliono stare.



Admiral JAS
MY da 66 metri

Eleganza mediterranea formato yacht

Il nuovo Tankoa 60 Sport Line by Luca Dini Design & Architecture rappresenta una nuova visione di yacht contemporaneo, dinamico e tecnologico, pensato per armatori che cercano personalizzazione e relazione profonda col mare

di Vittorio Petrone

Firmato da Luca Dini Design & Architecture – studio fiorentino riconosciuto a livello internazionale per il suo approccio sartoriale al progetto – il nuovo **Tankoa 60 Sport Line** rappresenta la sintesi tra eleganza mediterranea, innovazione tecnica e visione architettonica. Realizzato con **Tankoa Yachts**, il progetto coniuga linee dinamiche e un profilo basso con una carena ottimizzata per prestazioni elevate e manovrabilità precisa, all'interno di una stazza intorno agli **850 GT**. Il Tankoa 60 Sport Line rappresenta una nuova visione di yacht contemporaneo: una piattaforma elegante, dinamica e tecnologicamente evoluta, pensata per armatori che cercano autenticità, personalizzazione e una relazione profonda con il mare. Un progetto che riflette appieno la filosofia progettuale di **Luca Dini Design & Architecture**, dove estetica e funzione dialogano con coerenza, precisione e identità. Lo yacht è concepito per offrire un'esperienza fluida tra interni ed esterni: il design lavora sulla trasparenza e sulla leggerezza visiva, trasformando il mare in parte integrante dell'architettura. Ampie finestrazioni a tutta altezza, parapetti vetrati e percorsi visivi continui abbattano i confini tradizionali e aumentano la connessione con l'ambiente naturale.

Gli interni, configurabili su richiesta, accolgono **12 ospiti in 6 suite** esclusive, con ambienti aperti, materiali pregiati, tessuti tecnici e sistemi domotici integrati. Il design degli spazi privilegia la funzionalità senza rinunciare all'estetica, mentre l'equipaggio – fino a **14 persone** – dispone di percorsi separati che garantiscono discrezione e operatività.

Fra i punti di forza del layout, innanzitutto il **Main deck**: salone panoramico open space con dining e cocktail bar affacciati sul mare; poi, l'**Upper deck**: suite armatoriale di oltre 80 metri quadrati con vista a 270 gradi, studio privato, terrazza lounge con vasca idromassaggio, bar e zona prendisole. Fanno la differenza anche il **Bridge deck** (timoneria, ship office, cabina comandante e area esterna informale, *wind-protected*, con Jacuzzi e Teppanyaki bar), il **Beach club** (un'area di 100 metri quadri con piattaforme laterali abbattibili, *wellness & gym* collegati da un "sea tunnel" vetrato che attraversa la sala macchine e collega direttamente le due cabine Vip) e il **Foredeck**, un garage per tender da 8,5 metri, *rescue & toys*. Sopra, *helipad touch-and-go* adiacente alla suite armatoriale.

La propulsione prevede opzioni *hybrid-ready* con batterie Li-ion per navigazione silenziosa e sostenibile, autonomia fino a 4.500 miglia a 12 nodi, e velocità massima di 17 nodi.



Lo studio Luca Dini Design & Architecture, fondato a Firenze nel 1996, opera a livello globale nei settori dello **yacht design, architettura e interior design**, con un approccio che fonde estetica, ingegneria e qualità sartoriale. Lo studio è noto per aver firmato yacht iconici come Sea Force One, LEL e Sarastar, oltre a progetti su larga scala come **Colosseum 339**, torre panoramica per la città di Tirana, e **Sindalah Island** per il futuro polo turistico di NEOM in Arabia Saudita.

Ogni progetto porta l'impronta inconfondibile di **rigore formale, innovazione tecnologica e attenzione al dettaglio**, con un linguaggio sempre riconoscibile, ma mai ripetitivo, e un modo di lavorare che si distingue per la capacità di personalizzare ogni spazio sulle esigenze dell'utente finale, valorizzando il contesto e anticipando le tendenze.

Il designer fiorentino Luca Dini
(foto: Cristian Castelnuevo)

LA FORZA DELL'ACQUA NASCE TRA LE MONTAGNE

Dal cuore della Val Seriana, la Fonderia Albinese fornisce componenti in bronzo e ottone a prestigiosi cantieri nautici. Un esempio di eccellenza familiare che unisce tradizione, innovazione e sostenibilità

di Vittorio Petrone

In un momento storico in cui l'industria nautica si confronta con commesse più ridotte, richieste sempre più complesse e una crescente attenzione alla sostenibilità dei materiali, ci sono realtà che non solo resistono, ma continuano a crescere trovando nella qualità e nella specializzazione il proprio vantaggio competitivo. È il caso della **Fonderia Albinese**, fonderia fondata nel 1960 ad Albino, nel cuore della bassa Valle Seriana, da Giovanni Mismetti e oggi giunta alla terza generazione con la guida di **Nensj Carrara**. Da oltre sessant'anni la fonderia realizza fusioni in bronzo e ottone, e nel corso del tempo ha saputo costruirsi una solida reputazione soprattutto nel comparto nautico, arrivando a servire cantieri internazionali pur trovandosi ben lontana dal mare. Un paradosso geografico che ha più il sapore della tenacia che dell'anomalia industriale. «La nautica ai piedi della Val Seriana? Ce lo chiedono tutti – racconta Carrara – ma non c'è una spiegazione precisa: mio nonno iniziò con una fonderia generale, poi arrivarono le prime richieste dal settore navale e quando subentrarono i miei genitori si specializzarono fino a farlo diventare il nostro core business». Oggi, dalla sede bergamasca escono grezzi di **eliche, timoni, supporti ed altri particolari inerenti sempre la linea d'asse**: pezzi di grandi dimensioni, progettati su misura e destinati a essere completati in officine specializzate sparse in tutto il mondo. Il cuore dell'attività è rimasto fortemente artigianale: ogni elemento è realizzato a mano, secondo tecniche consolidate e con un'**attenzione alla perfezione della fusione** di base che rappresenta uno dei principali punti di forza dell'azienda. «La geometria delle nostre fusioni è molto particolare», spiega la titolare. «Conta tutto il *know-how*: a fare il nostro lavoro



NENSJ CARRARA, ALLA GUIDA DI FONDERIA ALBINESE

siamo in pochissimi, si contano sulle dita di una mano». In un'epoca di automazione e produzione in serie, la Fonderia Albinese ha scelto la via della specializzazione e dell'**eccellenza su commessa**, riuscendo a coniugare tradizione e innovazione senza snaturare il proprio modello produttivo. «Le nostre attività si possono considerare ancora prevalentemente artigianali», precisa Carrara, «perché credo fermamente che ad oggi, l'esperienza acquisita sul campo, in combinata con la passione per questo lavoro, sia la chiave per cercare di ottenere un prodotto sempre più rispondente alle esigenze di chi ci sceglie anno dopo anno. Nel tempo abbiamo introdotto nel ciclo produttivo, **prodotti più ecologici e performanti**, cercando di affinare la qualità delle nostre fusioni. Questo ci ha permesso di consolidare la clientela storica e ampliare la nostra offerta commerciale». L'attenzione al cliente resta centrale nel processo: ogni progetto viene seguito in modo diretto, le specifiche tecniche analizzate in dettaglio, i tempi di consegna ottimizzati per rispettare le richieste del mercato. «I nostri clienti sanno che da noi possono trovare espe-

rienza, qualità e un rapporto diretto con chi lavora sul loro progetto. Non siamo una grande industria, ma uno dei nostri punti fermi è il capitale umano, infatti siamo riconosciuti per l'affidabilità e la precisione con cui affrontiamo anche le commesse più complesse». Tra i principali clienti ci sono i **cantieri navali europei e privati** che cercano componenti su misura. L'azienda esporta il proprio prodotto grezzo in tutto il mondo, forte anche di cinque certificazioni internazionali che ne attestano la qualità e la conformità ai più alti standard del settore. «Sicuramente è un mondo affascinante», racconta Carrara. «Sono nata qui dentro, è cresciuta sempre più la passione e ho creduto in ciò che i miei genitori hanno costruito. Oggi portiamo avanti una **tradizione artigianale** che è sempre più ricercata, sia in Italia che all'estero». Nonostante il mercato presenti un andamento altalenante, come ammette la stessa titolare, la Fonderia Albinese continua infatti a crescere. La sfida è mantenere alta la qualità, proseguendo nel percorso di **innovazione sostenibile** e mantenendo un legame diretto con il cliente, in un equilibrio difficile ma possibile tra artigianato e industria. Una piccola impresa familiare della Bergamasca che ha saputo conquistare i mari del mondo.





a2a
LIFE COMPANY

OLYMPIC AND PARALYMPIC PARTNER
OF MILANO CORTINA 2026

Lo sport è vita

A2A Life Company.
Partner dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali
di Milano Cortina 2026

gruppoa2a.it





RICCHI DI SPORT

Oltre 21 milioni di italiani praticano sport, più di 16 continuamente. Il Paese sforna campioni e divi, e attrae eventi globali top, dalle Olimpiadi all'America's Cup. Un grandissimo business, ma anche una grande opportunità di benessere sociale. Ecco perché



SUPPLEMENTO A ECONOMY / ANNO VIII | N. 90 | AGOSTO - SETTEMBRE

KING-FOOTBALL

Il calcio è il re, e la Global League lo globalizza. Ma la passione è soprattutto pop
DA PAG. 32 A 47

IL NUOVO CONI

Parla il neopresidente Luciano Buonfiglio: «Saremo all'altezza di quelli che rappresentiamo»
ALLE PAGG. 16 E 17

CIFRE E TREND

L'osservatorio di Banca Ifis analizza le dinamiche di uno sviluppo forte e salubre
DA PAG. 18 A PAG. 23

SCOMMETTIAMO?

Il «betting» sportivo, anche nella tradizione italiana, piace. E aiuta a tenere pulito lo sport contro le «combine»
ALLE PAGG. 62 E 63



di Sergio Luciano

L'ATTENZIONE E L'EFFICIENZA, I MIRACOLI DELLO SPORT ITALIANO

Secundo gli studi di Jakob Nielsen, il tempo di lettura continuativa di un qualsiasi testo sul web oggi, in Italia, è di circa 10 secondi. Ossia: dopo 10 secondi, in media, cambiamo l'oggetto della nostra attenzione.

Nell'ultimo anno, le partite di tennis giocate, e quasi sempre vinte, da Jannik Sinner, sono durate in media 2 ore e 20 minuti. E gli spettatori, solo quelli italiani, sono stati sempre circa sei milioni, con minimi di 5 e picchi di 7,6.

Miracoli dello sport. Nell'epoca in cui il tritattutto planetario chiamato World Wide Web sminuzza e polverizza ogni concetto, ogni pensiero, ogni dialogo, milioni di italiani si fermano per 140 minuti a contemplare uno spilungone rosso che mena colpi con una racchetta. Nell'epoca in cui sui siti di news sempre più spesso "disclaimer" fantozziani avvertono il lettore, quasi scusandosi, che per quell'articolo impiegherà quattro minuti... nell'era in cui le interazioni sugli highlights delle partite di calcio contano più spettatori under-20 che non le dirette sul grande schermo, ebbene: a Wimbledon ha vinto la bellezza dell'attesa. È una cosa che – diciamolo! – manda ai matti molti amici stranieri. Amici anche mica tanto. Perché che gli italiani siano creativi e fantasiosi, ci sta. È l'altra metà di una medaglia tricolore che tanti luoghi comuni nel mondo descrivono ancora come appesantita da indisciplinazione, individualismo e inefficienza. Ma che nello sport il nostro Paese riesca a esprimere eccellenze assolute di metodo, studio, ricerca e costanza, questo

è veramente troppo.

Pertanto, ammettiamolo: un po' di vero c'è, in questo pregiudizio. Se i nostri servizi pubblici funzionassero come il palmares di Sinner, di Paltrinieri, di Ganna, di Federica Pellegrini, di Paola Egonu... saremmo un Paese baciato in fronte dalla fortuna. Ma è appunto qui la stranezza virtuosa: che nello sport riusciamo a non essere secondi a nessuno.

Riguardiamo il medagliere italiano alle ultime olimpiadi, quelle di Parigi 2024, siamo stati il settimo Paese per medaglie totalizzate, dietro colosso demografici come Usa e Cina, o Paesi dalla fortissima tradizione disciplinare come il Giappone e la Gran Bretagna, e dietro Australia (ben più ricca di noi) e Francia (malata di ego)... Insomma, lo sport è il nuovo, vero miracolo italiano. Siamo un Paese ricco di sport. Siamo ricchi di sport. In questo numero monografico che Economy vi propone nel mese di agosto 2025, però, non ci accontentiamo di prenderne atto e indicarne le cifre a supporto: cer-

chiamo di indagare col massimo approfondimento quel che il fenomeno comporta sul piano dell'economia nazionale, con quasi il 4% di Pil raggiunto, e del business. Perché lo sport è tra i settori che l'intelligenza artificiale aiuterà, ma non soppianderà mai. È un settore che porta benessere allunga la vita e crea inclusione. E genera consenso ben più che divisioni.

PS.: Il settimanale tedesco Der Spiegel, nel 1977 – allora leader prestigioso in edicola, oggi non più – ebbe il cattivo gusto, ma indubbiamente incisivo, di simboleggiare un'inchiesta sul dilagare della criminalità in Italia con la foto di un revolver poggiato su un piatto di spaghetti. L'abbiamo riprodotta, accanto a quella che abbiamo realizzato per questo numero speciale. Questa nostra cover richiama quella scelta tedesca, ma riscrivendola: oggi è una racchetta l'oggetto che simboleggia la nuova Italia vincente dello sport (ed anche dello spread, e sempre sui tedeschi: ma questa è un'altra storia).



ALTRO CHE "DIVANATI" SIAMO UN POPOLO DI SPORTIVI PRATICANTI

di Luigi Orescano

Negli ultimi cinque anni, dopo il Covid, si è avuto un netto aumento del numero di persone che pratica con regolarità una disciplina sportiva, almeno a livello amatoriale.

Ecco come mai e con quali prospettive

Secundo il **Rapporto Sport 2024** - su dati Istat e Sport e Salute - tra il 2019 e il 2023 si è registrato in Italia un significativo aumento della pratica sportiva in forma continuativa: dal 21,5 % nel 2013 al 28,3 % nel 2023, con un'impennata significativa dopo l'emergenza pandemica, come se il Covid avesse risvegliato in tutti la voglia di "star bene" quando si sta bene... Parliamo di ben **21,5 milioni** di sportivi, di cui **16,2 milioni** praticano continuativamente uno sport e 5,3 milioni lo fanno saltuariamente.

È chiaro quale disciplina fa "la parte del leone": il calcio, naturalmente. Con circa 4,3-4,5 milioni di praticanti attivi. Ma

questo implica che siano ben il quadruplo quelli che praticano altri sport. Perché "in principio era il calcio", ma ora non è più solo. All'Italia degli idoli insuperabili, da Rivera e Mazzola e poi Buffon, da Del Piero a Paolo Rossi, si è affiancato il tennis di **Sinner**, l'atletica di **Jacobs**, il ciclismo di **Ganna**, il nuoto di **Paltrinieri**, ci sono tutti gli sport, più che ai tempi di Gimondi e di Mennea; c'è persino il badminton.

Ma cos'è cambiato, nel nostro "**comune senso dello sport**" per snidare così tante persone da poltrone e divani e lanciarle in palestre (solo dal 2014 al 2019 sono aumentate del 24% a quota 7.500) in piste e in piscine?

Tra i fattori causali che ci rendono un

Paese "ricco di sport" c'è stato un cambiamento culturale orientato verso la salute e il benessere, che negli ultimi 10-15 anni ha fatto affermare una "cultura del benessere", centrata sulla cura del corpo, della mente e dello stile di vita. Lo sport è sempre più percepito come investimento personale, alla pari dell'alimentazione sana e della salute mentale.

Le campagne di sensibilizzazione pubblica su alimentazione, sedentarietà e prevenzione hanno rafforzato la percezione positiva dell'attività fisica. I **social media**, per una volta, sono stati utili perché, penetrando nei costumi quotidiani dei giovani, hanno creato una vera "fitness



Giochi sportivi, competizioni, ginnastica, corsi: il programma di eventi sportivi, anche e soprattutto legati a Cdo Sport, al Meeting di Rimini sarà molto denso

culture" visiva: corpi scolpiti, esercizi, routine da imitare. Con influencer, **personal trainer** e celebrità che promuovono l'attività fisica come componente fondamentale dello "stile di vita vincente". E così l'estetica del corpo allenato è diventata un canone sociale aspirazionale, soprattutto tra giovani e donne.

Del resto, l'invecchiamento oggi è concepito, e auspicato, come attivo e non "a rimorchio". Ed è un gran bene, in un'Italia che è un paese sempre più anziano: il concetto di "invecchiamento attivo" si è radicato nei comportamenti degli over 60. Sempre più persone mature si iscrivono a palestre o corsi per mantenere autonomia fisica, prevenire malattie, migliorare la qualità della vita. Cresce la consapevolezza educativa sull'importanza dello sport anche tra bambini e adolescenti.

Molti **Comuni** e scuole si sono attrezzati per offrire spazi sportivi pubblici, piste ciclabili, palestre scolastiche aperte anche



“ *Anche le generazioni più giovani dedicano attenzione allo sport sui media e la politica l'ha capito, e agisce di conseguenza*

nel pomeriggio. Le politiche urbane più attente a mobilità dolce e benessere cittadino facilitano la pratica quotidiana.

Ma c'è di più: lo sport è sempre più riconosciuto come spazio di socialità, integrazione (anche interculturale) e riscatto personale. **Meritocratico**, perché non si sale al podio per caso; ma inclusivo perché senza perdenti non ci sarebbero vincenti. E prima o poi tutti i vincenti perdono.

Il governo in carica, questo va detto, ha preso numerose iniziative a supporto dell'ulte-

La visione di Cdo sullo sport, tra valori, agonismo e inclusione

CDO Sport, filiera della Compagnia delle Opere, è tra i protagonisti più attesi del prossimo Meeting di Rimini, che avrà luogo alla fiera della capitale delle vacanze dal 22 al 27 agosto. E il 26 terrà un proprio evento dal titolo significativo: "Il limite, occasione per la realizzazione di sé, racconti ed esperienze di inclusione nel mondo dello sport". Una riflessione sullo sport tra evidenziatore dei limiti (ogni gara lo è!) ma anche delle capacità, momento

in cui chi primeggia ha bisogno di quelli che supera, per affermarsi e insieme dar loro modo di impegnarsi e darsi un obiettivo. Quindi uno sport che magicamente mentre seleziona include. E non a caso, anche in un Paese che sul fronte delle pari opportunità per i disabili deve imparare tante lezioni, lo sport paralimpico ha compiuto passi da gigante: perché fa leva su umanità e sensibilità, unite a creatività e personalità, tutte buone caratteristiche italiane.

"L'inclusione nello sport non è adattamento, ma incontro – si legge in un bell'articolo sull'ultimo numero del periodico della Cdo - che genera valore e bellezza, come in una squadra dove ognuno impara e si dona. Interventi e testimonianze saranno presentati per riscoprire nello sport un'umanità capace di contagiare la vita. (...) È inclusione quella per cui un allenatore impara da un ragazzo. È inclusione per cui un atleta paralimpico insegna a tutti come affrontare degli ostacoli

riore sviluppo della pratica sportiva, pur nel contesto di un equilibrio di finanza pubblica che non permette facilonerie. Nel marzo scorso è stato firmato un protocollo tra Governo e Sport e Salute per il potenziamento e la messa in sicurezza delle palestre scolastiche, con investimenti per quasi 900 milioni di euro destinati a edifici nuovi o da ristrutturare. Il bando “**Sport e Periferie 2025**” destina 110 milioni di euro (più 70 milioni dal Fondo per lo sviluppo e la coesione) per nuovi impianti o riqualificazioni comunali.

La **Legge di Bilancio 2025** introduce un Fondo unico per lo sport da 25 milioni di euro, di cui 15 milioni per ASD/SSD e 10 milioni specifici per piscine e impianti natatori, erogati come contributi a fondo perduto nei prossimi tre anni.

Ed è anche stato stanziato un Fondo Dote Famiglia 2025 da 30 milioni di euro, con contributi fino a 300 € per minore in difficoltà, per favorire l'accesso alla pratica sportiva, con vari bonus specifici da 1 milione di euro per sostenere la maternità delle atlete non profes-

sioniste, oltre a fondi per eventi sociali e per promuovere lo sport femminile e inclusivo. Non che la classe politica, con i suoi inevitabili da deplorablevoli tic, sia stata miracolata sulla via di Damasco ed abbia capito che lo sport merita una cura coerente mai riservata ad altre attività sociali.

Quel che forse è cambiato, al riguardo, è la comprensione di una “**mediaticità**” che lo sport ha conservato negli anni del decollo della **Rete**, mentre altri filoni mediatici tradizionali declinavano. Per cui oggi mostrarsi attenti e propizi al mondo dello sport promette un dividendo di consenso

più alto di quel che ci si aspetterebbe da altre forme di visibilità. E ben venga!

Quasi per caso, lo sport ha assunto l'immagine, e il ruolo, di un buon investimento sul futuro dell'Italia.

Ma nonostante la ripresa, permangono disuguaglianze di genere e territoriali, e il fenomeno del drop-out precoce resta una criticità da monitorare soprattutto tra i **10-24 anni** (18,3 % di giovani che hanno abbandonato lo sport) e la pratica sportiva, pur nell'insieme incrementata, resta nettamente più diffusa tra le persone con livelli di istruzione e redditi elevati; chi ha una laurea pratica sport con maggior probabilità e regolarità rispetto a chi ha scarsa istruzione.

Ma in Italia lo sport agisce fortemente come fattore di coesione, soprattutto nelle aree deprivate, con un ruolo marcato di organizzazioni locali e oratorie: quindi porta con sé i germi di un miglioramento continuo.

È davvero la scommessa di tutti.



e faccia prendere maggiore sicurezza nelle proprie capacità. È inclusione quella che permette ai ragazzi che vivono situazioni di fragilità familiari, relazionali e sociali di trovare, attraverso la pratica sportiva, la strada di una vera integrazione e della formazione della propria identità”. (A introdurre e concludere l'incontro, Gianni Mereghetti, già docente di storia e filosofia e insegnante a Portofranco. I narratori che racconteranno la loro esperienza sono Alberto Amodeo, che intervverrà con una video-intervista, campione paralimpico di nuoto,

medaglia d'oro di 400 stile libero e 900 a farfalla a Parigi 2024. Niccolò Tomaselli, giocatore di Serie A di basket in carrozzina della Uni Pol Sai, Brillantea 84 Cantù e membro della nazionale italiana Under 23; Lara Tagliabue, ex giocatrice e professionista di pallacanestro, responsabile in Kenya e Zambia di corsi di formazione per allenatori sull'insegnamento della pallacanestro e lo sviluppo delle life skills e attualmente project manager di Laureus Sport for Good; Giancarlo Ronchi, docente di scienze motorie, allenatore UFAB e responsabile del

progetto GiocaSport di Cometa SD: don Mario Zaninelli, docente di pallacanestro e di etica e cultura dello sport presso la Facoltà di Scienze Motorie dell'Università Statale di Milano. Moderatore, Claudio Arrigoni, cronista RAI. Peralto, la presenza di CDO Sport a Rimini sarà scandita anche da un fitto programma di attività: venerdì 22 e sabato 23 corsi di roundnet/spikeball; ancora il sabato ma anche domenica 24, camp di ultimate; lunedì 25, corso di skate e tutti i giorni corsi di judo, lotta e karate, in collaborazione con la Fijlcam.



IL SUDORE DEI SOLDI ECCO L'ALTRA METÀ DEL FENOMENO-SPORT

di Gian Marco Litrico

Quando si dice "la potenza dei numeri". Per un attimo, solo per un attimo, fatevi prendere da una genuina curiosità infantile e chiedetevi quali sono i mega-progetti che, nel corso della vita di un Baby Boomer, hanno fatto la Storia. Diciamo dal 1960 a oggi. Il **programma Apollo** è probabilmente la prima cosa che vi verrà in mente. A costi corretti dall'inflazione, l'impresa di portare 12 americani a passeggio sul suolo lunare costò **257 miliardi** di dollari. Per avere qualche altro termine di paragone, mettete nella lista la Stazione Spaziale Internazionale, che è costata 150 miliardi di dollari, ovvero la metà dei 300 miliardi di dollari dell'Alta Velocità cinese, o i 400 miliardi del caccia di 5^a generazione

F35, il programma militare più costoso della storia. Ora sommate i Mondiali di calcio Fifa e le Olimpiadi estive e invernali nello stesso arco temporale di 65 anni. Otterrete il cartellino del prezzo di un "mega-progetto sportivo globale", fatto di una cinquantina di eventi che sono costati oltre **460-550 miliardi di dollari**.

Detto altrimenti, nel nome dello sport, l'aggregato di Olimpiadi e Mondiali Fifa, senza calcolare, quindi, la Formula Uno, le leghe professionistiche americane o la Champions League in Europa, rappresenta una delle più grandi mobilitazioni di risorse finanziarie, umane e infrastrutturali della storia contemporanea, superando la maggior parte dei mega-progetti civili e tecnologici in termini di investi-

Il programma Apollo costò 257 miliardi di oggi, la Tav cinese 300, l'F35 400. Ma i mondiali di calcio e le Olimpiadi, negli ultimi 65 anni, sono costati tra i 460 e i 550 miliardi di dollari. Un motore potentissimo

mento totale, durata e impatto globale. Il dato smette di essere sorprendente quando si considera come, nel **20° secolo**, la riduzione del tempo di lavoro abbia portato ad un aumento enorme del tempo libero, che nelle società con alto reddito è sempre più dedicato alla pratica attiva (d'élite, semiprofessionistica, amatoriale) o alla fruizione passiva degli sport come intrattenimento grazie all'esplosione dei media di massa. Lo sport è il cuore dell'economia del tempo libero, che rappresenta circa il **10% della spesa pro capite** nei Paesi ad alto reddito.

IL COSTO DEL SOGNO

Prendete la **Coppa del Mondo Fifa 2022** in Qatar. E' stato l'evento sporti-

vo più costoso mai organizzato. Con un esborso stimato di 220 miliardi di dollari, l'emirato che Madre Natura ha inzuppato nel petrolio non ha badato a spese: ha costruito sette nuovi stadi, una nuova metropolitana, hotel di lusso e persino un'intera città. Tutto questo a fronte di entrate che, secondo **Bloomberg Economics**, sono rimaste al di sotto dei 17 miliardi di dollari.

Anche le Olimpiadi richiedono enormi investimenti: **Tokyo 2021** è costata **15 miliardi** di dollari, Sochi 2014 è arrivata a 55 miliardi (ed è stata la più costosa), il cartellino del prezzo di Parigi 2024 ha sfiorato i **10 miliardi**. Ospitare i Giochi è un'arma a doppio taglio. Alcune città hanno sfruttato l'evento per guadagni economici e sociali a lungo termine, altre hanno lottato per decenni con il debito e le infrastrutture sottoutilizzate.

Per come la vede l'economista dello sport **Andrew Zimbalist**, "l'Olimpiade è un festival di tre settimane pagato con un mutuo di 30 anni". Montreal docet, visto che ha finito di pagare il suo debito olimpico del 1976 solo nel 2006.

Il punto è che il tassametro dei Giochi continua a girare anche dopo la spegnimento della Fiamma Olimpica, con le città lasciate alle prese con gli elefanti bianchi di stadi costosi e sottoutilizzati che prosciugano i bilanci pubblici. A Rio, oltre il **60%** delle sedi olimpiche sono ora chiuse o a malapena funzionanti.

Come le uniformi colorate durante la Parata delle Nazioni e la generosa distribuzione di preservativi nel villaggio degli atleti, insomma, gli enormi sforamenti dei costi sono una tradizione olimpica. **L'Università di Oxford** ha calcolato che tutti i Giochi dal 1960 hanno superato



“I giochi olimpici costano cari e hanno una lunga storia di «insostenibilità» ambientale. Ma piacciono lo stesso

il budget in media del 172%. Come dire che il costo finale è stato quasi tre volte l'importo preventivato originariamente.

Per i critici ad oltranza l'insostenibilità delle Olimpiadi non è solo economica, ma spesso anche sociale e ambientale. Oltre 1,5 milioni di persone furono costrette a lasciare le loro case per i Giochi del 2008 a Pechino. Stesso destino per oltre 80mila favelados di Rio nel 2016. Gentrificazione, la chiamano. Ovvero la “produzione di spazio urbano a uso e consumo di utenti progressivamente più ricchi”, per dirla col sociologo **Jason Hackworth**. Insomma, l'equivalente dello sfratto esecutivo delle fasce economicamente svantaggiate della popolazione.

Le Olimpiadi hanno anche una lunga sto-

ria di insostenibilità ambientale. Tra viaggi internazionali, nuove sedi e consumo di energia nei siti di gara, Londra 2012 e Rio 2016 hanno prodotto 3,5 milioni a testa, paragonabili alle emissioni annuali di una centrale a carbone o di una città di 800.000 persone. Nessuna Olimpiade recente ha pienamente rispettato le promesse iniziali di sostenibilità ambientale e le prestazioni ecologiche complessive sono diminuite dal 1992.

NON SOLO COSTI: L'IMPATTO ECONOMICO DEI GRANDI EVENTI SPORTIVI

I grandi eventi sportivi come Olimpiadi e Mondiali di calcio, a essere onesti, non godono di ottima stampa perché i loro costi diretti possono prosciugare le casse di una Nazione. Nonostante questo, però, continuano ad essere organizzati, a portare 4-5 milioni di spettatori paganti nelle sedi di gara e a catalizzare l'attenzione di almeno 4 miliardi di telespettatori e utenti Internet.

Il punto è che i costi non raccontano tutta la storia di un grande evento sportivo. Le spese sostenute per infrastrutture, logistica, sicurezza, promozione, trasporti, alloggi, ristorazione e servizi turistici generano effetti diretti, indiretti e indotti



sull'economia. Fanno parte, Cioè, dell'equazione più ampia di "impatto economico".

Da 10 anni esiste l'**Event Impact Calculator**, un algoritmo che, calcolando la spesa totale generata, l'incremento del PIL e dell'occupazione, le entrate fiscali aggiuntive, i flussi turistici e gli investimenti infrastrutturali permanenti, determina l'effetto moltiplicatore dell'evento sportivo, ovvero quanto valore aggiunto generi, nell'economia locale o globale, ogni euro/dollaro speso (in Italia, ad esempio, l'effetto leva medio è di 2,2x).

“*Nel 1894 vide la luce il Cio, oggi di casa tra le montagne svizzere a Losanna, fortissimamente voluto da un barone francese, Pierre de Coubertin*”

Certo, tutto dipende dalla qualità dei dati: stime gonfiate sul numero di spettatori inevitabilmente porteranno a sovrastimare l'impatto reale. L'algoritmo non sostituisce un'analisi economica indipendente, di solito affidata a un pool di Università, ma è uno strumento prezioso per convincere politici e sponsor. In questo calderone rientrano anche due correlazioni "critiche" di cui parleremo alla fine: quella tra aumento della pratica sportiva e decremento della spesa sanitaria e quella tra grandi eventi e aumento della pratica sportiva. Prima, però, può essere utile fare i conti in tasca a chi questi mega-eventi li organizza: il Comitato Internazionale Olimpico (**Cio**) e la Fédération Internationale de Football Association (**Fifa**).

IL MODELLO DI BUSINESS

Come tutti sanno, nella nascita dei due Moloch dello sport mondiale hanno messo lo zampino i Francesi (ah, i Francesi...). Nel 1894 vide la luce il Cio, oggi di casa tra le montagne svizzere a Losanna, fortissimamente voluto da un barone francese, **Pierre de Coubertin** che, attraverso l'educazione fisica e lo sport, voleva rinvigorire la meglio gioventù transalpina, umiliata dai Prussiani nella guer-

ra del 1870. Dieci anni dopo, nel 1904, la Fifa nasceva a Parigi, ma fu necessario attendere il 1928 perché **Jules Rimet** si inventasse un torneo mondiale di calcio indipendente dai Giochi Olimpici.

Entrambe senza scopo di lucro, Fifa e Cio hanno modelli di business simili, ma anche qualche differenza. Una per tutte: il Cio reinveste nella promozione dello sport a tutti i livelli il 90% dei suoi introiti, la Fifa non va oltre il 27%.

Per semplicità, prendiamo le Olimpiadi: il 61% delle entrate totali di Losanna viene dai diritti televisivi e Internet. Per le **Olimpiadi di Parigi 2024**, per esempio, i diritti TV hanno generato 750 milioni di euro, parte dei 1,2 miliardi versati dal Cio al comitato organizzatore francese. Nel ciclo 2017-2020 (inclusa Tokyo 2021), i diritti TV hanno contribuito con 7 miliardi di euro al bilanCio del Cio (+9% rispetto al ciclo precedente).

I Top Partner (sponsor globali) rappresentano un altro 30% dei ricavi. Per Parigi 2024, i 16 Top Partner (es. Coca-Cola, Toyota, Visa) hanno contribuito con 470 milioni di euro. Nel ciclo 2017-2020, i Top Partner hanno contribuito con 5,8 miliardi di euro, il 70% in più rispetto al ciclo precedente. **Licensing, royalties e hospitality**, oltre ai ritorni degli in-

Da sinistra: Jules Boykoff, politologo e autore di *Power Games*, Jules Rimet, Pierre de Coubertin
A destra: Kirsty Coventry eletta nuovo presidente del Comitato Olimpico Internazionale

vestimenti finanziari, compongono il restante 10%.

A fronte di queste entrate, il Cio contribuisce al budget di un'Olimpiade in una misura compresa tra il 10% e il 20% dei costi operativi, mentre quelli infrastrutturali (costruzione di stadi, villaggi olimpici, trasporti, ecc.) sono a carico del Paese ospitante. Il comitato organizzatore locale integra il contributo di Losanna con i ricavi delle sponsorizzazioni domestiche, del ticketing e del merchandising, fatte salve le royalties riconosciute per l'uso dei **Cinque Cerchi**, un marchio tra i più riconoscibili al mondo.

Per farla breve: è la città ospitante a sostenere la maggior parte dei costi delle sedi e delle infrastrutture. Costi che, lungo i 7 anni dall'assegnazione allo svolgimento dei Giochi, possono lievitare ben oltre il budget per un'infinità di ragioni: una pandemia, un aumento improvviso dei prezzi delle materie prime, le pressioni sindacali, come è avvenuto a **Montreal**, o l'incremento dei costi per la sicurezza per effetto di un atto di terro-

rismo, come avvenne ad Atene dopo l'11 Settembre.

Jules Boykoff, politologo e autore di *Power Games*, la mette giù dura: "le Olimpiadi sono un'organizzazione senza scopo di lucro con un comportamento da miliardario. Sono diventate un modello di franchising in cui i governi locali corrono il rischio, mentre il Cio raccoglie i profitti del marchio e dei media".

Boston, Amburgo, Roma e Calgary, ma anche **Budapest** e **Madrid** hanno tutte ritirato le candidature olimpiche negli ultimi anni per i contraccolpi sull'opinione pubblica di questa narrativa.



NONOSTANTE I CONTI TORNINO RARAMENTE, PERÒ, CITTÀ E NAZIONI CONTINUANO A OFFRIRSI PER OSPITARE I GRANDI EVENTI SPORTIVI. PERCHÉ?

Sia chiaro: c'è sempre chi trae profitto dai mega-eventi sportivi. La lista è lunga: i conglomerati edilizi che si aggiudicano lucrosi accordi per stadi e infrastrutture, i giganti dell'ospitalità, incluse le grandi catene alberghiere, i marchi globali dell'abbigliamento, con incrementi dei ricavi compresi tra il 10 e il 20%, e i media (**Comcast** ha investito 1,45 miliardi di dollari per i diritti di Parigi 2024 e ha registrato 1,43 miliardi di dollari in vendite pubblicitarie, oltre a 474 milioni di dollari in ricavi da distribuzione).

Però anche l'economia locale può trarre grandi benefici, soprattutto se i fondi sono ben allocati. Gli esempi non mancano. Le Olimpiadi di Los Angeles del 1984, utilizzando le infrastrutture esistenti e i finanziamenti privati, generarono un profitto di oltre 200 milioni di dollari, utilizzati per istituire la Amateur Athletic Foundation, che promuove programmi sportivi giovanili nel sud della California.

A **Barcellona**, nel 1992, solo il 17% dell'investimento totale fu destinato agli impianti sportivi. Il restante 83% fu in-



JuliaDorian - stock.adobe.com

canalato nella riqualificazione del lungomare, la costruzione di tangenziali e l'ammodernamento dell'aeroporto. Per tutto il decennio successivo, le presenze turistiche aumentarono del 12% all'anno. «Senza le Olimpiadi, Barcellona non sarebbe diventata la metropoli europea che è oggi», ha spiegato l'economista spagnolo **Manuel Castells**.

Pechino, dove furono spesi 13 miliardi di dollari in iniziative ambientali e per migliorare il sistema di trasporti metropolitani, è tornata vivibile grazie alla Olimpiadi del 2008. L'iconico stadio Nido d'Uccello e il Parco Olimpico oggi attirano più visitatori della Città Proibita.

A Londra nel 2012, i Giochi hanno rivitalizzato l'**East End**, un tempo zona industriale trascurata, creato oltre 100.000 posti di lavoro e dato impulso al turismo. Parigi 2024 ha rimesso a nuovo l'area di Seine-Saint-Denis, una delle regioni più svantaggiate della Francia. Il Villaggio Olimpico ha messo a disposizione 2.800 unità abitative e due nuove scuole, a beneficio di 6.000 residenti.

Le case histories di successo ci sono, eccome, e condividono tratti comuni: pianificazione urbana strategica, investimenti in infrastrutture sostenibili e focus sui benefici a lungo termine.

SPORT E SALUTE

Tra questi, ce n'è uno tangibilissimo: la diminuzione della spesa sanitaria. Il trade-off "più sport, meno malattie croniche" fa risparmiare nel **Bel Paese** 1,5 miliardi di euro all'anno, circa l'1,3% della spesa sanitaria complessiva. Un sedentario che diventa attivo fa risparmiare 322 euro di spesa sanitaria. E ogni euro investito nello sport genera fino a 5,86 euro di risparmio sul Ssn.

A livello globale sono in ballo, al 2030, oltre 300 miliardi di \$ di costo diretto della sedentarietà e quasi 500 milioni di nuovi casi di **malattie non trasmissibili**. Ecco un mega-progetto, insomma, che

giustifica abbondantemente i mega-progetti sportivi. Che peraltro hanno una correlazione positiva con l'aumento della pratica sportiva, soprattutto nel breve periodo e nelle discipline maggiormente esposte mediaticamente. Si chiama "effetto olimpico": la visibilità degli atleti, la narrazione delle loro storie e la copertura mediatica contribuiscono a generare entusiasmo e desiderio di emulazione. Dopo i Giochi di **Vancouver 2010**, per esempio, il Canada registrò, nel quinquennio, un +21% nella pratica sportiva giovanile.

MEGA-EVENTI VETRINA DI INNOVAZIONE

Le Olimpiadi hanno anche un altro impatto economico importante: da oltre un secolo sono un banco di prova per le tecnologie più avanzate. Il fotofinish elettronico, la trasmissione delle gare in monodivisione grazie ai satelliti, il **replay** da diverse angolazioni e in 3D, i droni per monitorare la sicurezza di atleti e spettatori, i braccialetti dotati di chip per pagamenti e accessi smart, l'AI per l'analisi delle performance degli atleti, l'ottimizzazione energetica e il deflusso degli spettatori, persino i letti in cartone riciclato: chi più ne ha, più ne metta, ma se c'è un alleato potente che può garantire il futuro sostenibile dei grandi eventi sportivi, quello è la tecnologia.

LA GEOPOLITICA DELLO SPORT

Ospitare le Olimpiadi o la Coppa del Mondo è anche una straordinaria operazione di "soft power" perché consente ai Paesi, in particolare alle economie emergenti o agli Stati in fase di rebranding, di affacciarsi sulla scena globale. Il confine con il maquillage nazionalistico dei regimi totalitari, come a Berlino nel '36 o con i **Mondiali argentini** del '78, è sottile, ma è innegabile che Seul 1988 fu fondamentale per l'apertura democratica della Corea del Sud, mentre per la Cina, Pechino 2008 fu la celebrazione riuscita del suo nuovo ruolo di superpotenza mondiale

“Alle Olimpiadi di Parigi del 1900 le donne erano il 2% del totale degli atleti; in quelle del 2024 è stata raggiunta la perfetta parità: 50%



Manuel Castells, economista spagnolo

e una chiave di accesso ai Paesi in via di sviluppo.

Per il **Qatar**, la Coppa del Mondo non è stata solo una questione di calcio, ma di riconoscimento internazionale "beyond the oil". E per la Francia del 2024, le Olimpiadi sono state il simbolo del rinnovamento **post-Covid** e di una visione "green" dei grandi eventi.

Nonostante la professione di neutralità, i Giochi e i Mondiali hanno un impatto che più politico non potrebbe essere. I boicottaggi incrociati tra Stati Uniti e Unione Sovietica negli anni Ottanta, o l'esclusione degli atleti russi e bielorusi dopo l'invasione dell'Ucraina, sono lì a

provarlo, ma la pretesa apoliticità del Cio è messa sotto schiaffo innanzitutto dagli atleti con la volontà, e i social media, per esprimersi su diritti umani e giustizia sociale.

È un'altra delle faglie in movimento dell'Olimpismo che, nel frattempo, ha dovuto rispondere alle critiche di "gigantismo" e di insostenibilità economica, sociale e ambientale dando vita ad un'autentica rivoluzione, tanto più difficile in un organismo che ha ancora molte teste coronate nei suoi organi direttivi.

LA RIVOLUZIONE SOSTENIBILE DEL CIO

La svolta è arrivata con l'**Agenda Olimpica 2020**, approvata nel 2014: quaranta raccomandazioni, inclusi l'uso di impianti esistenti o temporanei, la riduzione delle nuove costruzioni e la possibilità di distribuire le competizioni su più città o regioni, per rendere i Giochi più flessibili, sostenibili e meno onerosi per le città ospitanti. L'assegnazione dei Giochi a Milano-Cortina 2026, dove la maggior parte delle infrastrutture sportive sono pre-esistenti, e a **Brisbane 2032**, che ha puntato su un modello "regionale", incarnano questa nuova filosofia. Il Cio sta provando anche a blindare i criteri di legacy, chiedendo ai comitati organizzatori di fare in modo che le Olimpiadi possano lasciare benefici duraturi per le comunità locali, sia in termini sociali che economici. Un modello di Giochi che si adattano alla città e non viceversa serve anche per restituire credibilità e attrattiva al progetto olimpico.

IL VALORE SIMBOLICO DEI MEGA-EVENTI

L'impatto economico dei grandi eventi sportivi è amplificato dalla loro componente simbolica. Nello storytelling olimpico l'epica del sacrificio, o della sconfitta non è da meno dell'epica della vittoria, come dimostrano le pubblicità zuccherose ma amatissime degli sponsor Olimpici. «Le Olimpiadi sono uno dei pochi

momenti in cui il mondo intero si riunisce pacificamente», ha sostenuto in tempi non sospetti l'ex-presidente del Cio, **Thomas Bach**, nonostante il mito della tregua olimpica non regga alla prova dei fatti, come dimostrano l'invasione dell'Ucraina da parte dei Russi e la prosecuzione della carneficina a Gaza.

Le Olimpiadi, in particolare, restano però una piattaforma universale che promuove il dialogo tra culture, celebra la diversità e l'uguaglianza di genere (alle Olimpiadi di Parigi del 1900 le donne erano il 2% del totale degli atleti; in quelle del 2024 è stata raggiunta la perfetta parità: 50%). Quale altra "causa" può mobilitare 50 mila volontari come fa un'Olimpiade estiva? Quanto costerebbe pagarli? Circa 70 milioni di euro, ma non sottilizziamo. Parafrasando **Nelson Mandela**, "lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Per questo, il suo valore va ben oltre quello che si può misurare in denaro."

I grandi eventi sportivi non sono esenti da problemi, ma se pianificati con trasparenza e visione a lungo termine, possono diventare un motore potente di cambiamento. «I Giochi non risolvono tutto, ma mostrano cosa possiamo essere come umanità, quando scegliamo la cooperazione invece del conflitto», ha detto l'ex segretario generale dell'ONU **Ban Ki-moon**.

Il difficile follow-up

Ad Atene, i Giochi del 2004 hanno lasciato la Grecia con oltre 15 miliardi di dollari di debiti, e molte sedi sono cadute in rovina. A Tokyo, i Giochi del 2021, ritardati e svoltisi senza spettatori a causa del COVID-19, sono costati 15,6 miliardi di dollari contro i 7,5 previsti inizialmente, offrendo pochi benefici economici al grande pubblico. Nei 10 anni successivi alle Olimpiadi invernali del 2002, a Salt Lake City, le presenze turistiche sono cresciute del 42% e il fatturato relativo del 70%. Lo Utah Olympic Park, da allora, ha ospitato oltre 60 eventi di Coppa del Mondo e sette campionati del mondo. Secondo l'UK Department for Culture, Media & Sport, ogni sterlina pubblica spesa generò 2,10 sterline di ritorno economico. Un Marcell Jakobs che vince i 100 metri maschili a Tokyo, o la promozione dell'arrampicata sportiva a disciplina olimpica hanno senz'altro questo effetto di traino, che però tende a esaurirsi se mancano politiche di sostegno e investimenti in impianti.





L'«IMPATTO BUONO» DELLO SPORT DIVENTA STRATEGIA DI UNA BANCA

di Sergio Luciano

Banca Ifis ha puntato decisamente sul supporto allo sport. Perché, come spiega il presidente Ernesto Furstenberg Fassio: «Lo sport non è importante solo da praticare ma anche da guardare, osservare, studiare e insomma vivere»

“L’attività sportiva non è importante soltanto da praticare ma anche da guardare, da osservare, studiare e insomma da vivere, anche nel mondo del lavoro”: sono parole di **Ernesto Fürstenberg Fassio**, presidente e principale azionista di **Banca Ifis** – l’istituto di credito recentemente celebrato dalle cronache finanziarie per il successo dell’Opa con cui ha acquistato il controllo di Illimity Bank. E sono parole che esprimono, applicata allo sport, la stessa filosofia che Banca Ifis declina in tutta la sua attività, quella di sviluppare il business tenendo in massimo conto il suo impatto sociale, ossia la cosiddetta “dual bottom line”: due cifre nell’ultima riga del bilancio, una che indica il risultato economico nudo e crudo, l’altra che esprima l’impatto dell’azienda nel contesto. E dunque anche

attraverso lo sport. Una “filosofia” imprenditoriale che Banca Ifis, dal 2022, ha concentrato anche sul mondo dello sport, con una lungimiranza ammirevole, vista l’accelerazione dei risultati sportivi italiani nel mondo e il boom di tante discipline, accanto a quelle tradizionalmente popolari, calcio e ciclismo: e dunque **tennis, basket, pallavolo, pallanuoto**, e molte altre.

E così tre anni fa l’istituto ha inaugurato il primo “Osservatorio sullo sport system italiano”, con cui “abbiamo cercato, penso riuscendoci – ha ripetuto in varie occasioni Fürstenberg Fassio – di riunire i dati dell’intero settore e di quel vasto mondo di aziende che vivono nello sport con le cifre dell’impatto pubblico delle discipline sportive. Naturalmente li abbiamo riuniti in un’ottica più **economica e bancaria**”, perché Banca Ifis lavora con

migliaia di aziende che rientrano nello sport system nazionale, aziende che ovviamente utilizzano credito e alle quali la banca dà appunto credito sportivo. “Da questo punto di vista abbiamo cercato di misurare gli impatti economici con uno sguardo diverso. E come banca, che è vicina soprattutto alle **piccole e medie imprese** italiane, vogliamo contribuire allo sport anche nel nostro paese”.

Dunque, l'analisi economica è stato il primo terreno di impegno, ma non è certo rimasto l'unico, pur restando importante. Oggi l'istituto offre ai suoi clienti un lungo scaffale di soluzioni di business dedicate allo sport, capaci di tener conto di tutte le peculiarità di questa che non è un'industria come tutte le altre ma ha specificità differenti e metriche speciali. Anzi, nella scorsa primavera, Banca Ifis ha lanciato un nuovo brand, “**Ifis sport**”, che raggruppa servizi e prodotti dedicati allo sport. In primis al calcio, ovviamente, ma non solo. Al momento, servizi da Ifis sport sono anche il basket, il volley e il ciclismo, ma la Banca guarda con attenzione anche al tennis e al padel. E con un traguardo ambizioso: dagli attuali 400 milioni di euro di esposizione bancaria verso il settore, Ifis si pone l'obiettivo dichiarato di raggiungere **550-600 milioni** entro il 2027.

Ma quali sono questi strumenti, servizi e prodotti che Ifis ha configurato per lo sport system? L'offerta commerciale di Ifis sport si articola in quattro ambiti: anticipo crediti, tra cui anticipo dei ricavi da **diritti Tv**, sponsorizzazioni, player trading e valorizzazione del cartellino per club calcistici; soluzioni di finanza strutturata come, ad esempio, erogazione di fidejussioni, linee di credito e confirming per operazioni nazionali e internazionali; leasing e noleggio operativo di veicoli, attrezzature sportive, tecnologia, infrastrutture e pannelli fotovoltaici; coperture assicurative dedicate con polizze contro l'inabilità temporanea, tutela del



Nella foto Ernesto Furstenberg Fassio Presidente di Banca Ifis. Nella pagina a seguire, Raffaele Zingone, condirettore generale

“ *Dagli attuali 400 milioni di esposizione l'istituto si pone l'obiettivo di salire a 550-600 milioni entro il 2027*

patrimonio di atleti e dirigenti, soluzioni di credit protection insurance per club e sponsor.

“Con Ifis sport rafforziamo la nostra vocazione di banca specializzata – ha spiegato **Raffaele Zingone**, Condirettore Generale e Chief Commercial Officer di Banca Ifis, nell'evento di presentazione della nuova divisione - mettendo a disposizione del sistema sportivo italiano stru-

menti concreti per affrontare le sfide di crescita sostenibile che oggi tutti i suoi attori si trovano ad affrontare. Come Banca Ifis, grazie alla nostra ventennale esperienza nel settore, ci proponiamo come partner finanziario di tutte quelle realtà italiane che vogliono rimanere competitive a livello **internazionale**, senza rinunciare al proprio legame col territorio che rappresenta il vero punto di forza del nostro movimento sportivo nazionale. E, linea con la visione del nostro Presidente che si declina in tutte le attività aziendali, questo progetto si caratterizza anche per il suo valore sociale: le iniziative commerciali saranno affiancate da progetti sociali per portare sui territori valore economico, ma anche sociale, in particolare ai giovani”.

Già: i **territori**. Non c'è nulla di così articolato e diversificato come il rapporto dei territori con lo sport. Ogni campanile ha le sue preferenze, le sue specialità, le

Nella foto Raffaele Zingone, Banca Ifis



sue idiosincrasie. Ma quasi ovunque, Banca Ifis c'è: come operatore economico o come sostenitore. Per esempio, dal 2021 l'istituto è main Jersey Sponsor di **U.C. Sampdoria** e compare con il suo marchio sulle maglie di tutte le formazioni maschili, femminili e giovanili del club. La Banca sarà insieme al club doriani fino al 2029 e, nell'ambito di questo accordo pluriennale di sponsorizzazione, svilupperà progetti di inclusione sociale e sportiva a favore dei giovani sul territorio ligure, a conferma del forte impegno da parte di entrambe le società nel generare un impatto positivo sulla collettività. L'impegno della Banca nello sport abbraccia anche altre discipline che generano passione e partecipazione a livello nazionale. L'elenco è **davvero lungo**: nel basket è Partner dell'Umana Reyer Venezia maschile e femminile; è Sponsor esclusivo del settore giovanile del Golf Club Villa Condulmer e del

“ **Kaleidos, il Social Impact Hub di Banca Ifis, nel triennio 22-24 ha promosso iniziative sociali per 7 milioni di investimenti anche nel settore sportivo** ”

torneo ProAm; è al fianco dell'Alfonso Hohenlohe Padel Club di Spresiano (Tv) e supporta la squadra giovanile agonistica di padel.

E ancora: Banca Ifis è official partner di **Luiss SSD** (calcio) e main partner per i progetti Dual Career della sezione calcio Luiss SSD; è main supporter del Torneo Ravano, la manifestazione scolastica giovanile più grande d'Europa con il patrocinio di Uefa; sostiene il progetto dell'associazione sportiva dilettantistica paralimpica **Volpi Rosse**; è al fianco della Federazione Sport Sordi Italia, la Federazione Paralimpica che si occupa di diverse attività sportive riservate ad “atle-

ti con sordità importante; ha supportato il rifacimento del campo da calcio per l'Istituto Opera Don Bosco Sampierdarena di Genova.

Al di là delle sponsorizzazioni sportive, insomma, lo sport rientra anche tra i vari ambiti d'azione di **Kaleidos**, il Social Impact Lab di Banca Ifis voluto da Fürstenberg Fassio che nel triennio 2022-24 ha promosso varie iniziative sociali con un piano di investimenti da 7 milioni di euro. L'azione di Kaleidos si concentra soprattutto sullo sport come strumento di inclusione sociale, a partire dai giovani. Per questo motivo, ad esempio, da quattro anni Banca Ifis sostiene i medagliati juniores italiani attraverso borse di studio erogate attraverso il **Coni**. Un contributo pari a 160mila euro distribuiti in maniera uguale a tutti i medagliati azzurri juniores del 2024, che ha portato così il contributo complessivo della Banca, dal 2021 a oggi, a 640mila euro.

Anche a quest'iniziativa, Banca Ifis ha applicato il proprio modello di misurazione d'impatto per quantificare il valore generato: ebbene, ogni euro investito nella formazione dei giovani atleti produce un impatto sociale pari a 4,1 euro. Tradotto in termini pratici, le borse di studio 2023 di Banca Ifis hanno generato un impatto sociale pari a 656.000 euro.





IL FITNESS PASSA ANCHE DA CHI CE LO VENDE



Carlo Alberto Boaretto

di Vincenzo Petraglia

La tecnologia diventa alleata dell'equilibrio psicofisico, dallo sport alle professioni, e così cresce il mercato della salute su misura

Il benessere psicofisico è diventato un bisogno primario, sempre più al centro dell'attenzione pubblica e privata. Il mercato legato al wellness - che include alimentazione, fitness, salute mentale, tecnologie e servizi personalizzati - cresce creando nuove opportunità. Un trend che coinvolge anche il mondo dello **sport professionistico**, dove la ricerca della longevità agonistica e della massima performance passa da programmi su misura che abbracciano corpo e mente. Non è un caso che **Milano-Cortina 2026** punti proprio su questo tema, promuovendo l'esercizio fisico come chiave per la prevenzione, il benessere mentale e l'invecchiamento attivo, in un'ottica di legacy culturale e sociale per il Paese. In questo scenario, **l'intelligenza artificiale** si prepara a giocare un ruolo cruciale: dagli algoritmi in grado di **ottimizzare i piani di allenamento per gli atleti**, fino alle app che monitorano stress, qualità del sonno o abitudini alimentari per milioni di persone. L'IA rivoluziona anche il modo in cui le aziende operano, soprattutto nelle vendite, nel benessere e non solo, dove l'automazio-

ne, l'analisi predittiva e la personalizzazione dei processi stanno ridisegnando i confini del lavoro commerciale. Una trasformazione che, se ben gestita, può tradursi non solo in maggiore efficienza, ma anche in un nuovo equilibrio vita-lavoro per i venditori stessi, in linea con la crescente attenzione al benessere sul posto di lavoro. Le aziende sono chiamate ad adattarsi. Per approfondire questi temi *Economy* ha intervistato **Carlo Alberto Boaretto**, esperto di strategie commerciali e creazione e organizzazione di reti vendita anche in ambito benessere e longevità, che sta studiando proprio un progetto in questo ambito.

Quali sono oggi i cardini del benessere?

Alcuni, come l'alimentazione e l'attività fisica, sono più noti, ma ce ne sono altri, per esempio la salute mentale, molto rilevante in una società che impone ritmi di vita sempre più frenetici. Uno degli elementi fondamentali del benessere, spesso sottovalutato, è il buon riposo. Si parla spesso della necessità di dormire otto ore a notte, ma senza soffermarsi sul fatto che la qualità del sonno è ancora più importante della quantità. In ambito sportivo, è dimostrato che la rigenerazione cellulare dei muscoli e la loro crescita avviene proprio durante il sonno.

L'IA potrà, secondo lei, aiutare le persone, siano esse atleti o individui comuni, a migliorare il proprio benessere psicofisico?

Credo che se utilizzata correttamente, possa offrirci strumenti utili e accessibili per migliorare il nostro benessere. Potrà aiutarci non solo a ricevere più informazioni in merito,

ma anche a individuare percorsi personalizzati in base alle esigenze individuali, suggerendo soluzioni su misura per ciascuno.

Potrebbe forse contribuire a creare una maggiore cultura del benessere anche tra i ragazzi, a scuola, in un'ottica di longevità sana, tema rilevante, considerando il progressivo allungamento della vita media...

Credo che, in primo luogo, le istituzioni dovrebbero definire un piano strutturato legato al benessere, rivolto in particolare alle nuove generazioni. Un approccio del genere potrebbe avere anche un impatto positivo sul nostro Sistema Sanitario Nazionale: come si dice, prevenire è meglio che curare.

Sempre parlando di IA, molti temono che possa rappresentare una minaccia per diversi lavori. Nel caso dei venditori, ad esempio di prodotti per il benessere fisico, potrebbe invece diventare uno strumento per migliorare il lavoro e lo stesso benessere di questi professionisti? Se sì, in che modo dovrà evolvere la professione?

L'introduzione dell'IA, per le centinaia di professionisti attivi nel settore, non deve essere percepita come una minaccia, ma come una grande opportunità. Il supporto delle nuove tecnologie sarà fondamentale per rendere il lavoro più efficiente, ma anche per analizzare in modo più preciso le esigenze dei clienti, migliorando e personalizzando l'esperienza di acquisto. Le aziende del settore dovranno investire nella formazione dei propri venditori - meglio usare il termine consulente del benessere, anziché semplice venditore - affinché possano restare al passo con i tempi e trarre vantaggio dai nuovi strumenti digitali.



VOLTA CINQUE STELLE PER I CINQUE CERCHI

Nel mondo della mobilità, la domanda di soluzioni personalizzate, flessibili e veloci cresce costantemente, soprattutto tra top manager, sportivi di livello internazionale e viaggiatori d'élite. In uno scenario in cui il tempo diventa una risorsa sempre più preziosa e la customer experience un elemento differenziante, **Fly Free Airways** si propone come un attore innovativo dell'aviazione privata italiana. Fondata da **Franco D'Alessandro**, imprenditore con esperienza nei settori tech, logistica e lusso, la compagnia offre una proposta a 360 gradi che fonde trasporto aereo di alto livello, servizi esclusivi, consulenza e networking. «Non voliamo solo jet, voliamo uno stile di vita! Nel senso che non offriamo semplicemente voli, ma costruiamo esperienze. Il nostro obiettivo è creare un nuovo standard nella mobilità aerea, integrando tecnologia, comfort e servizi all'altezza delle aspettative più elevate», spiega D'Alessandro. Attiva su rotte europee e intercontinentali, Fly Free Airways collabora con oltre **4mila operatori certificati** nel mondo, garantendo una flotta selezionata per standard qualitativi e sicurezza. Jet privati, elicotteri, cargo, voli sanitari h24 e persino rimpatri in emergenza sono gestiti in tempi rapidissimi - meno di tre ore - grazie a una

rete operativa capillare. Una delle caratteristiche distintive è l'approccio **full service**: Fly Free è anche tour operator e include, senza costi nascosti, assicurazioni, Ncc, concierge, Meet&Greet, esperienze personalizzate e perfino ristorazione gourmet curata da **chef stellati**. La formula "tutto incluso" diventa così uno strumento di trasparenza e fidelizzazione, rafforzato da una Business Platinum Card con accumulo miglia e cashback fino al cento per cento. Al di là dell'aviazione, la compagnia ha costruito un ecosistema fatto di soci, clienti e partner di alto profilo che si scambiano opportunità e visibilità: un **business network** in movimento, pensato per generare valore.

«Crediamo in una mobilità che non sia solo fisica ma anche relazionale, dove ogni volo può diventare un'occasione per creare connessioni reali», sottolinea D'Alessandro. Il legame con il **mondo dello sport** rappresenta un tassello strategico per i prossimi anni: con l'avvicinarsi delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, Fly Free Airways punta a essere il partner di riferimento per **atleti, delegazioni e tifosi**. L'obiettivo è chiaro: affiancare le squadre con voli charter personalizzati, offrire pacchetti di viaggio integrati per il pubblico vip, garantire logistica senza attese e visibilità premium con branding dedicato. La proposta include anche la possibilità di aerei tematizzati, **lounge esclusive e presidi nei villaggi olimpici**. In un contesto affollato da operatori generalisti o brand puramente finanziari, Fly Free Airways si muove come un player

di Vincenzo Petraglia

In vista delle Olimpiadi, Fly Free Airways punta su voli e servizi esclusivi e personalizzati per atleti, team e tifosi



Francesco D'Alessandro

indipendente ma fortemente caratterizzato, che utilizza l'Italia come hub e leva identitaria. Le ambizioni non si fermano all'evento olimpico. A medio termine, l'azienda vuole affermarsi come riferimento europeo per la mobilità privata e sanitaria d'élite, puntando su sostenibilità (le emissioni dei voli sono compensate con **progetti di riforestazione** avviati con Treedom) e su un servizio certificato (quattro Iso, oltre la parità di genere). Anche nel segmento più delicato, come quello del rimpatrio delle salme, la compagnia ha introdotto procedure rapide e umane, rispondendo ai vincoli religiosi e culturali con rispetto e prontezza. Fly Free Airways non vuole essere una semplice compagnia aerea privata, ma un progetto che unisce mobilità, esperienza e valore relazionale. «Il nostro modello si fonda sull'eccellenza, ma anche sulla capacità di ascoltare», conclude Francesco D'Alessandro. «Siamo qui per cambiare le regole del gioco, senza perdere di vista ciò che conta davvero: l'esperienza del cliente».



È PIÙ CHE
PARTECIPARE
AL PIÙ GRANDE
EVENTO SPORTIVO
AL MONDO.
**È PROMUOVERE
LA BELLEZZA
DEL NOSTRO
PAESE.**

INTESA SANPAOLO PREMIUM PARTNER
DEI GIOCHI OLIMPICI E PARALIMPICI
INVERNALI DI MILANO CORTINA 2026.

Passo Giau, Dolomiti d'Ampezzo

gruppo.intesasanpaolo.com



INTESA  SANPAOLO
PREMIUM PARTNER

C'è un domani da creare.

Lavoriamo per un Paese più digitale.



Affidati a noi. timiterprise.it

Il servizio 5G di TIM è disponibile su dispositivi abilitati e nelle aree coperte dalla rete 5G. Verifica la copertura su timiterprise.it/copertura-mobile



 **TIM ENTERPRISE**
Official Telecommunications Partner