SOSTENIBILITÀ/ Tutte le soluzioni per svilupparsi senza CO_2 - «Miracolo» Fujifilm, dalle pellicole al futuro

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Novembre 2025 Euro 4,50

Economy 93

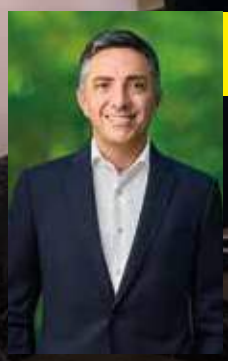
Gestire l'impresa | Sustainability & Circular Economy | Finanziare l'impresa | Storylearning | Comunicare l'impresa | Vita da manager

ECONOMY | ANNO VIII | N.93 | MENSILE | NOVEMBRE | DATA DI USCITA IN EDICOLA 3 NOVEMBRE 2025 POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONVERTITO IN LEGGE 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1, LO/MI

Novembre 2025

Dall'assemblea generale di Federmanager l'appello del presidente Valter Quercioli per una nuova politica industriale di rilancio della manifattura all'insegna della managerialità. Perché solo così il Paese potrà tornare a crescere

RIPARTIAMO DALL'INDUSTRIA



ARISTON, LA CONFERMA CHE FARE RESHORING SI PUÒ

Con 500 milioni di investimenti un gruppo globale rilancia (anche) sull'Italia

«MANOVRA SERIA»

Il sottosegretario Bitonci «Così il Pil ripartirà»

KERAKOLL VERDE

Calcestruzzo «bioricettivo» e il tetto diventa un giardino

ANZIANO SARÀ LEI!

L'«arcobaleno generazionale» per le imprese resilienti

CARE IS GOLD

Il valore della protezione nella «mission» del gruppo

SFIDA BANCOMAT

Il Ceo Burlando: «Ogni banca può fare come Revolut»

LA NUOVA FINANZA

Da Innexta le chance alle Pmi che hanno piani di sviluppo

GRIMALDI LINES

Lasciati STUPIRE *ancora*

Parti con Grimaldi Lines per

SPAGNA **GRECIA** **TUNISIA**

SICILIA **SARDEGNA**

www.grimaldi-lines.com

«TECNOLOGIA E VISIONE CI GUIDANO AL CAMBIAMENTO»

Masataka Akiyama, Managing Director europeo di Fujifilm, racconta la metamorfosi radicale di un gruppo capace di trasformare il declino della pellicola fotografica in una leadership globale nei settori della salute, dei semiconduttori e della sostenibilità, puntando su nuove tecnologie, benessere dei dipendenti e visione inclusiva

pagg. 85-87

LE RIFORME ANTICASTE CHE MANCANO

DI SERGIO LUCIANO

L'appello di Federmanager per la ripresa manifatturiera; la straordinaria iniziativa di "reshoring" in Italia (e nelle Marche!) voluta dal gruppo Ariston; i dati del Politecnico di Milano e del Centro Studi Confindustria secondo cui già tra giugno 2021 e febbraio 2022 il 21 % delle imprese italiane che avevano fornitori all'estero ha optato per un back-shoring totale o parziale della propria filiera... sono buone notizie ma non bastano.

Per rendere concreta la reindustrializzazione che occorre a un Paese esportatore com'è il nostro, e che deve perseguire quel che recita il "claim" della Federmanager, ossia "Orizzonti industriali: l'Italia che produce il futuro"... ci vuol altro. Occorre una straordinaria opera di sburocratizzazione, contro le caste nazionali – impresa improba perché significa perdere voti – e contro l'euroburocrazia, impresa ancora più difficile perché l'Europa ha forti poteri inibitori sui suoi Stati membri: poteri costruttivi, zero; inibitori, fortissimi.

I dati a conferma che lo *status quo* complica la vita delle imprese italiane e dissuade tanti imprendtori dall'investire sono infiniti. È recente una stastistica demoralizzante sulle esecuzioni immobiliari: il 60% dei procedimenti è pendente da oltre 5 anni. Come dire che la proprietà immobiliare è un diritto di cartapesta, basta un po' di ribalderia e si espropria di fatto qualsiasi bene. Palazzopoli: un mese fa il Riesame ha ridicolizzato le misure cautelari richieste dalla Procura di Milano, ma 150 cantieri restano bloccati con danni gravissimi per 4500 famiglie incolpevoli, centinaia di lavoratori disoccupati, imprese paralizzate e a rischio bancarotta, e il governo non ha saputo partorire nulla di "esecutivo" per sanare questa follia. E allora, che "esecutivo" è?

E sul fronte fiscale? La fatturazione elettronica ha fatto emergere un po' di evasione "veniale", e la rottamazione *quater* ha portato un po' di soldi, ma dieci giorni fa l'Istat ha sancito che ancora nel '23 l'economia sommersa (ovvero al netto delle attività illegali) si attesta a poco meno di 198 miliardi di euro, in crescita di 14,9 miliardi rispetto all'anno precedente. La sua incidenza sul Pil è del 9,2% nel 2023. In più, le attività illegali sfiorano i 20 miliardi. I lavoratori irregolari sono stati 3 milioni e 132mila, in crescita di oltre 145 mila unità rispetto al 2022.

È chiaro? Si può concludere che non funziona più niente? Se si aggiunge la crisi strutturale del sistema sanitario nazionale e il saldo demografico in crisi, ne emerge un quadro davvero deprimente. E questo è il punto. La politica – sia quella che governa oggi sia la sinistra, fino all'altro ieri – non osa fronteggiare duramente l'Europa e patisce i diktat delle caste. Quindi non aiuta l'imprenditoria che vorrebbe intraprendere e creare valore per tutto il Paese – perché l'unica creazione di valore di un sistema arriva dalle imprese – e resta impotente di fronte alle caste, che peraltro la pervadono (i parlamentari avvocati – categoria nella quale chi scrive vanta numerosi cari amici! – sono 88, il 15% del totale: e si sa, "causa che pende causa che rende"). La magistratura strepita per la separazione per le carriere, ma dimentica che il popolo italiano, con un referendum, ha chiesto dal 1987 che le toghe pagassero per i loro errori, e la legge non ha fatto nulla per applicare il mandato democratico... Le "riforme a costo zero", che il governo potrebbe fare, avrebbero evidente un costo politico eccessivo, che la politica non osa sostenere.

È dunque questa la sfida che la cosiddetta "società civile" dovrebbe far sua, trasversalmente. Se vogliamo difendere la democrazia, dobbiamo ridare efficienza, risorse ed equità al sistema, nonostante i fattori strutturali di crisi, e al di là di quelli congiunturali. Le risorse posso crescere solo con l'iniziativa imprenditoriale, che dev'essere la principale beneficiaria del recupero di efficienza del sistema. E tutta la popolazione dovrà poter beneficiare della recuperata equità. Ma il processo nasce da una deregulation che disarmi le caste inibitrici, cambi la strategia fallimentare seguita sul fisco, dia più spazio all'iniziativa privata e rafforzi i controlli sui comportamenti reali sul territorio. Avremo mai il piacere di vedere tutto questo?

IL CORSIVO

TABÙ IPOCRITI E LASSISMI SERVILI, ET VOILÀ LA PLUTODEMOCRAZIA

Premessa: chi scrive non fuma e non ha mai fumato, prega caldamente le persone care di non fumare o di smettere se fumano, considera il fumo un vizio cretino. Detto questo, lascia sconcertati l'insuperato tabù contro le cosiddette sigarette a rischio ridotto che tutti i colossi del fumo hanno lanciato nei Paesi più sviluppati. L'Antitrust italiano ha aperto un'istruttoria contro uno di essi per una sospetta comunicazione ingannevole circa l'uso dell'espressione "prodotto senza fumo", che potrebbe confondere le idee, soprattutto ai più giovani, forti consumatori di questa roba. Sarà: latitando clamorosamente le autorità sanitarie, che avrebbero da tempo dovuto dire se questi prodotti fanno meno male delle sigarette classiche oppure no, si va sulla scommessa. Ma una cosa è certa: se non c'è combustione, e in questi prodotti non c'è, le porcherie che emettono sono un po' meno. E il fumo oggettivamente non si vede.

Il punto però non è sul "merito" della questione, è sul metodo. È facile prendersela con i bersagli classici: il fumo, e anche l'alcol (aspettiamoci idiozie proibizioniste quanto prima dall'Unione Europea contro il vino). Molto più difficile è colpire quel che è altrettanto se non più diffuso, più nocivo ma intoccabile: la dipendenza da smartphone, ad esempio, che colpisce decine di milioni di minorenni; il fumo delle droghe leggere, nocivo due volte, in sé e come sigaretta, ma vallo a proibire sul serio e si viene sbranati; l'anominato violento e diffamatorio sui social. E la lista delle devianze tollerate dai regolatori perché figlie di nuovi poteri forti, come una volta erano i produttori di sigarette, potrebbe continuare. È la plutodemocrazia, bellezza: comandano davvero i grandi gruppi economico-finanziari. Noi sudditi, zero. Vedi alla voce Trump. Qualche beota obietterà: "Se non ti piace così, vai a vivere in Cina o in Russia!". Fossimo matti. Ma preferire la pur stanca o contradditoria democrazia occidentale non deve imbavagliare il diritto alle critiche. Unica strada per migliorarla un po'. (**s.l.**)

Novembre 2025

COVERSTORY

013 **DEINDUSTRIALIZZAZIONE**
L'involuzione industriale

018 **FEDERMANAGER**
Riportiamo i manager nelle imprese

020 **RSM**
Industria in azione

022 **ARISTON GROUP**
L'innovazione manifatturiera

SOMMARIO

RUBRICHE

008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli

009 **IL PRAGMATICO**
di Gianemilio Osculati

112 **ANC**
di Marco Cuchel

113 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino

114 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi

114 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro

115 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

120 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Astra Pagliai

121 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli

ECONOMY & POLITICA

010 **MASSIMO BITONCI**
«Così è cresciuta la credibilità internazionale dell'Italia»

STORYLEARNING

085 **FUJIFILM**
Metamorfosi vincente

088 **EURONICS**
Il private label dell'elettronica

090 **CONSORZIO ZAI**
Lo snodo europeo della logistica

092 **CDO/SEAS**
Volare alto

093 **MYPLACE**
Bias umani, errori digitali

094 **FRANCHISING**
Competenze, fiducia, crescita

096 **SURVEY**
Fiducia a prova di abitudini

098 **UNIPOSTE**
Franchising 4.0

099 **TEDDY**
Vestire il mondo di bellezza

100 **GRUPPO CARE**
Il valore del purpose

102 **GRUPPO MASCIO**
Costruire strade e fiducia

104 **MOLAYEM**
La sicurezza del futuro

105 **SANTUCCI & PARTNERS**
La boutique della consulenza

speciale

Sostenibilità intelligente & Innovazione responsabile

051 **SCENARI**
Competere sostenibilmente

058 **ECOMONDO**
Dal riciclo alla bioeconomia

060 **BROTHER**
Così la stampa diventa circolare

062 **ENI**
Il social network del cambiamento

064 **A2A**
Il calore dei dati

066 **GRUPPO MAIRE**
Nel cuore della transizione

068 **KERAKOLL**
Il verde sulle città

070 **GRUPPO TEA**
Rigenerazione e futuro

072 **TERNA**
Idee che accendono l'energia

073 **ASJA ENERGY**
L'eolico che fa bene al territorio

074 **SORGENIA**
L'energia batte al ritmo del futuro

076 **GRIMALDI**
Il traghetto diventa esperienza

078 **SISTEMI AMBIENTALI**
Rigenerando il territorio

080 **MADA PROJECTS**
Strategia competitiva

082 **GREENTHESIS**
La rivoluzione nei depuratori

MEDIOLANUM GRANDI PATRIMONI

Diego Selva
Direttore Investment Banking
Banca Mediolanum S.p.A.

Silvia Lazzarini
Direttore Generale
Mediolanum Fiduciaria S.p.A.

Stefano Volpato
Direttore Commerciale
Banca Mediolanum S.p.A.

Alberto Lionello Martini
Direttore Wealth Management
Banca Mediolanum S.p.A.

LA CONSULENZA DEDICATA ALLA GESTIONE DEI GRANDI PATRIMONI

UN TEAM DI PROFESSIONISTI CON COMPETENZE ELEVATE AL FIANCO DELLE FAMIGLIE ITALIANE

- CONSULENZA EVOLUTA
- WEALTH PLANNING
- PASSAGGIO GENERAZIONALE
- ASSET PROTECTION
- SERVIZI FIDUCIARI
- 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.

VITA DA MANAGER

131 **LIFESTYLE**
A qualcuno piace caldo

136 **PEUGEOT**
La station wagon su tre ruote

138 **MOTORI**
L'auto cinese sveglia l'Europa

APPROFONDIMENTI

107 **UOMINI & DENARI**
Arte e corallo

108 **LETTURE**
Anima mediterranea

110 **STRATEGIE**
Innovare è una questione di testa

111 **FEDERPRIVACY**
Quel click sbagliato che costa milioni

116 **CONSULENTI DEL LAVORO**
Nuovi esclusi e vecchi mismatch

118 **ANRA**
Il risk management e la policrisi

122 **DOC FINANCE**
Il menu dell'innovazione

FINANZIARE L'IMPRESA

037 **MINIBOND**
Debito a misura di Pmi

040 **INNEXTA**
Alternativa ma essenziale

042 **BANCOMAT**
La moneta digitale

044 **NORME**
Lo Stato debitore

046 **ANDAF**
Cfo, protagonisti del cambiamento

047 **AITI**
Pagamenti più sicuri

048 **QUADRIVIO**
Made in AI

049 **AIFI**
Capitali coraggiosi

GESTIRE L'IMPRESA

025 **EMPLOYABILITY**
Valorizzando l'esperienza

028 **LONGEVITY**
Investire sul capitale umano

030 **FASI**
L'assistenza sanitaria per i dirigenti

032 **PREVINDAI**
Previdenza alternativa

035 **LIUC**
La logistica inversa

COMUNICARE L'IMPRESA

125 **PODCAST**
Quella voce che conquista l'Italia

128 **MARKETING E IA**
Istruzioni per l'uso

Abbonati: https://edicola.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, Rosaria Barrile, Massimo Battistella, Nicola Bernardi, Lara Conticello, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Manuela Donghi, Paolo Fanti, Carlo M. Ferro, Giuliana Gemelli, Marco Gemelli, Andrea Granelli, Emanuela Notari, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Astra Pagliai, Vincenzo Petraglia, Ivana Quartarone, Nello Rapini, Antonella Salvatore, Agostino Scornajenchi, Carla Serra, Vincenzo Silvestri, Giuseppe Straniero

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 21/10/2025

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 — Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

AITI — Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa

ALIS — Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile

Associazione Nazionale Commercialisti

ANDAF — Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

Assocamerestero

cdo — Compagnia delle Opere

Confprofessioni

CONFIMPRESE — Confimprese

FEDERMANAGER — Federmanager

LIUC — Università Liuc

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro — Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

BEHIND THE JOURNEY, BEYOND THE DESTINATION

Dietro ogni viaggio c'è un mondo silenzioso che lavora per garantire sicurezza, efficienza e sostenibilità. Quel mondo, siamo noi.
Attraverso infrastrutture che uniscono,
per creare percorsi e opportunità.
Insieme, dietro ogni viaggio. Insieme, oltre ogni destinazione.

Il nuovo Purpose di Gruppo,
"Behind the journey, Beyond the destination",
nasce dai nostri valori, dall'impegno e dalla passione delle nostre persone: nei cantieri, nelle centrali operative, negli uffici, lungo le autostrade.

ASTM GROUP

ASTM Group è un player infrastrutturale internazionale, attivo nella gestione di reti autostradali in concessione, nella progettazione e realizzazione di grandi opere e nella tecnologia applicata alle infrastrutture.

Difendiamoci dall'interruzionite

L'ultimo rapporto Microsoft sui trend nel lavoro dimostra la gravità della frammentazione della concentrazione, la "concentratio interrupta"

tra me...e te

Andrea Granelli

La nostra attenzione è oramai sbriciolata in frammenti di concentrazione, sminuzzata in schegge di lavoro spesso irricomponibili. Per studiare questo fenomeno è nata ***concentratio interrupta***, una nuova disciplina. La gravità e diffusione del fenomeno viene confermata dal recente rapporto Work Trend Index di Microsoft, basato su trilioni di segnali di produttività aggregati e anonimizzati provenienti da Microsoft 365 a livello globale.

Vediamo qualche numero: 275 interruzioni al giorno, 50 messaggi fuori orario. In media un lavoratore riceve 117 mail al giorno e il numero di messaggi per persona è aumentato del 6% (con incrementi superiori al 20% in Europa Centrale). Lavoro frammentato, interrotto, che non finisce con il proprio turno e si traduce in una giornata lavorativa infinita. E questa situazione non può che peggiorare. Il grado di pressione degli strumenti digitali per entrare in ogni aspetto della nostra vita è infatti sotto gli occhi di tutti.

Pertanto occorre vigilare e domandarsi ogni volta: al di là dei benefici immediati, quali sono i costi dell'utilizzo continuativo di questa applicazione? Oggi infatti, e questo dice in filigrana il rapporto Microsoft, il vero rischio è il depotenziamento cognitivo degli utilizzatori intensivi ma inconsapevoli degli effetti del digitale: non riuscire più a concentrarsi, a riassumere un testo, a ricordarci con precisione delle frasi importanti, a connettere elementi fra di loro apparentemente scollegati ...

Anche se molti si sentono spiazzati da queste notizie, il tema non è nuovo. Sappiamo infatti da tempo che le interruzioni ripetute influiscono sulla concentrazione. Nel 2005, una ricerca condotta dal dottor Glenn Wilson presso l'Istituto di Psichiatria di Londra ha scoperto che le interruzioni e le distrazioni persistenti sul lavoro hanno un effetto profondo. Coloro che sono distratti da e-mail e telefonate hanno registrato un calo di 10 punti nel loro QI, il doppio di quello riscontrato negli studi sull'impatto del fumo di marijuana. Più della metà dei 1.100 partecipanti ha dichiarato di rispondere sempre alle e-mail immediatamente o il prima possibile, mentre il 21% ha ammesso di interrompere una riunione per farlo. Le interruzioni costanti possono avere lo stesso effetto della perdita di una notte di sonno.

Nicholas Carr ha ripreso questo argomento in un articolo pubblicato su The Atlantic nel 2008, prima di pubblicare il suo libro The Shallows due anni dopo. "Immergermi in un libro o in un lungo articolo era facile", ha scritto. "La mia mente veniva catturata dalla narrazione o dai colpi di scena dell'argomentazione e trascorrevo ore a vagare tra lunghi brani di prosa. Ora questo accade raramente: la mia concentrazione spesso inizia a vacillare dopo due o tre pagine. Divento irrequieto, perdo il filo del discorso e comincio a cercare qualcos'altro da fare. Mi sembra di dover sempre riportare con fatica la mia mente ribelle al testo. La lettura approfondita che prima mi veniva naturale è diventata una lotta".

Il termine "attenzione parziale continua" (Cpa) è stato coniato dall'ex consulente di Apple e Microsoft Linda Stone. Adottando un comportamento sempre attivo, ovunque, in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo, viviamo in uno stato di costante allerta che ci porta a scrutare il mondo senza mai prestare realmente la nostra completa attenzione a nulla. A breve termine, ci adattiamo bene a queste esigenze, ma a lungo termine gli ormoni dello stress adrenalina e cortisolo creano uno stato fisiologico di ipervigilanza che è sempre alla ricerca di stimoli, provocando un senso di dipendenza temporaneamente placato dal controllo.

Per questi motivi dobbiamo affinare la consapevolezza sugli impatti cognitivi del digitale e non farci ingannare dalle soluzioni apparentemente più semplici, comode, a distanza-di-click.

Crediti deteriorati, il ritorno del rischio

Dopo un decennio di derisking e bilanci "puliti", il sistema bancario italiano torna a fare i conti con le fragilità del credito e del tessuto produttivo

Il pragmatico

Gianemilio Osculati

Il sistema bancario ha cavalcato per anni una veloce diminuzione dell'incidenza dei crediti deteriorati sul totale del proprio bilancio: nel 2015 il totale dei crediti deteriorati netti si situava a 196 miliardi di euro, a fine agosto 2025 il dato – sorprendentemente positivo – è di soli 29.3 miliardi di euro. Dietro questa grande discesa vi è stato un robusto ricorso alla cessione a terzi di crediti deteriorati, in uno con una ritrovata economicità del sistema bancario che, facendo crollare il proprio cost/income, ha generato le risorse necessarie per svalutare i crediti deteriorati tutti, inclusi ovviamente quelli destinati alla cessione a terzi. È stata una grande performance, da celebrare: oggi le nostre banche hanno un cost-income competitivo a livello europeo ed un bilancio "pulito" da possibili sopravvalutazioni degli attivi problematici.

Tutto bene, quindi? Non del tutto, purtroppo. I dati più recenti ci indicano che l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei crediti ha smesso di scendere e sta purtroppo minacciando di ritornare a salire. Un recente studio di Abi e Cerved indica che l'incidenza dei crediti deteriorati, che a fine 2024 si situava al 2.6%, a fine 2025 dovrebbe posizionarsi al 2.9%, per poi salire ancora nel 2026. Le stime indicano che il problema è diffuso: coinvolge aziende grandi come aziende piccole, settori manifatturieri come settori dei servizi. Chi scrive prende atto di queste stime, ma in cuor suo teme fortemente che i dati futuri possano rivelarsi ben peggiori. Vedremo perché.

Il tema è serio, perché i crediti deteriorati sono il sintomo più importante dello stato di salute dell'economia. Le domande che ci dobbiamo porre sono due: cosa c'è dietro l'aumento dei crediti deteriorati? Cosa, in concreto, si può fare per eliminare – o comunque contrastare – le cause a monte del problema?

Le righe che seguono spiegano che la rimozione delle cause che originano il problema della crescita dei crediti deteriorati non sarà semplice.

Il credito alle imprese è il piatto forte dell'attivo delle banche italiane. Dunque, una incidenza dei deteriorati prevista crescente, seppur di poco, deve allarmare.

Si è detto in apertura che lo scrivente ha aspettative più negative di quanto apparso di recente nei comunicati ufficiali. Ecco cosa c'è dietro l'inizio della ricrescita dei crediti deteriorati, lasciando al lettore di definire se le cause di seguito esplicitate possano essere facilmente rimosse. Le cause principali sono, sicuramente:

1. il rimborso dei crediti Covid: durante la pandemia, per salvare le aziende, il governo ha (giustamente) largheggiato sulle garanzie ai prestiti che le banche facevano alle aziende. Ora quei crediti sono in scadenza e devono essere rimborsati e sono molte le aziende che non hanno il cashflow né il credito bancario per rimborsare;
2. la fine dei crediti ex 110, che sta creando difficoltà a tante aziende di costruzioni perché si esauriscono importanti flussi di cassa;
3. i dazi Usa, un 15% in più tra capo e collo;
4. la svalutazione del dollaro Usa, un altro 10-15% di riduzione dei ricavi in assenza di riprezzatura;
5. la debolezza delle esportazioni verso paesi storicamente importanti, causa una loro economia non fiorente (Germania, Francia, UK, ma anche Cina);
6. la forte riduzione della presenza delle banche attacker sul mercato dei prestiti alle imprese: diverse banche attacker sono scomparse e alcune delle rimaste hanno temi di conto economico da risolvere. Le banche attacker, giusto o sbagliato che sia stato, sono state per molto tempo l'ancora di salvezza di molte imprese in situazioni non rosee;
7. l'abbassamento – pur doveroso – delle garanzie pubbliche sui prestiti delle banche alle Pmi che agisce da freno sul credito erogato dalle banche ;
8. il sistema delle erogazioni bancarie strettamente legato al rating, che in momenti di difficoltà diventa fortemente prociclico;
9. il calo, ulteriore, della presenza di banche di medie dimensioni, da sempre più vicine ai loro clienti;
10. l'economia interna asfittica, che non cresce, nella quale il fare impresa sembra essere costantemente osteggiato (l'abolizione dei capitoli principali del Jobs Act, le decisioni in tema di mancata continuazione del rapporto di lavoro a valle del periodo di prova, gli scioperi puramente politici, per citare solo tre punti).

Difficilmente le dieci cause esplicitate sopra potranno essere rimosse. Ci aspetta quindi un doveroso periodo di riflessione su chi vogliamo essere e su quanti sacrifici siamo disposti a sopportare per diventarlo. Perché dobbiamo salvarci da soli, molto probabilmente. L'Europa ha altre priorità ora.

«COSÌ È CRESCIUTA LA CREDIBILITÀ DELL'ITALIA»

Il miglioramento del rating, le politiche abitative, il ritorno del superammortamento per le imprese... e il nodo (da sciogliere) della pressione fiscale: il sottosegretario al Mimit Massimo Bitonci commenta la legge di Bilancio

di Sergio Luciano

UNA MANOVRA ECONOMICA CHE LIMITA AL MASSIMO IL RICORSO ALL'INDEBITAMENTO PER PROSEGUIRE NEL CAMMINO VIRTUOSO VERSO LA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO, prosegue - sia pur cautamente - nella riduzione della pressione fiscale e riaccende un ampio canale di incentivo alla produttività delle imprese secondo un'impostazione finalmente meno ligia ad alcune cervellotiche regole europee, riattivando cioè il meccanismo del superammortamento. Sono queste, secondo il sottosegretario al **Ministero delle imprese e del made in Italy (Mimit) Massimo Bitonci** (parlamentare della Lega ed ex sindaco di Padova ma di professione commercialista e dunque competente più di molti colleghi sui temi della fiscalità) le tre principali virtù della legge di Bilancio per il 2026 licenziata dal governo Meloni il 17 ottobre.

Dunque, sottosegretario: la vostra non è una manovra asfittica, come commentano dall'opposizione?

Le dimensioni della manovra, poco più di 18 miliardi di euro, sono un po' inferiore rispetto agli anni precedenti. Ma lo scopo è stato quello di ridurre al minimo il ricorso all'indebitamento, una scelta estremamente positiva per i conti pubblici, perché ci consente di portare il rapporto deficit/Pil sotto il 3%, rientrando nei parametri europei e mettendo l'Italia nelle condizioni di uscire dalla procedura che grava ancora sul nostro Paese. Questo è un risultato molto importante, perché rafforza la nostra credibilità e consolida la fiducia dei mercati internazionali.

Come ci è stato riconosciuti dall'agenzia di rating Dprs, che ha promosso al rating A low il voto sul debito italiano!

Sì, una promozione che conta moltissimo. È come essere stati promossi in Serie A dopo un periodo in Serie B. Questo risultato ha effetti immediati: lo spread è sceso ai minimi storici, sotto gli 80 punti. Ricordo bene i tempi dell'ultimo governo Berlusconi, quando lo spread superò quota 500 e portò alla caduta dell'esecutivo. Oggi la situazione è completamente diversa: il nostro rating è alto e la credibilità internazionale dell'Italia è cresciuta sensibilmente. Per tutto questo va riconosciuto il grande lavoro svolto dal ministro Giorgetti in questi anni.

Però il governo aveva promesso una marcata riduzione della pressione fiscale che ancora non si vede.

Lei dimentica che negli ultimi tre anni è stata realizzata una profonda rimodulazione dell'Irpef. La misura più rilevante è stata la riduzione dell'aliquota per il ceto medio: si passa dal 35% al 33% per i redditi compresi tra 28.000 e 50.000 euro. Non è però l'unico intervento. Bisogna considerare l'insieme delle misure approvate in questi anni, perché il loro effetto complessivo è significativo. Anche se per quest'anno il beneficio medio per ciascun contribuente è di circa 450 euro, in realtà va sommato agli effetti positivi già prodotti dalle riforme precedenti. Inoltre, è stata introdotta una tassazione agevolata del 5% sugli aumenti contrattuali concessi ai lavoratori dipendenti che percepiscono un imponibile fino a 28.000 euro. Questa misura ha un impatto molto positivo sui salari, perché consente agli imprenditori di rivedere i contratti collettivi di lavoro e stimola così la crescita salariale. Tutto ciò contribuisce a creare una nuova stagione contrattuale e a superare la questione dei salari troppo bassi, incentivando al tempo stesso la produttività.

Ci riassume le novità su politiche abitative e casa?

Sì, ci sono diverse misure importanti. Per quanto riguarda l'abitazione principale, è previsto che fino a un valore di 92.000 euro questa venga esclusa dal calcolo dell'Isee. Questo

significa che milioni di contribuenti potranno tornare a beneficiare di agevolazioni a cui prima non avevano accesso. A questa misura si aggiunge la proroga del cosiddetto "bonus casa": inizialmente sarebbe dovuto scendere dal 50% al 36%, ma resterà al 50% per i lavori di ristrutturazione sulla prima casa e al 36% sulla seconda. Si tratta di misure che, sommandosi a quelle introdotte negli anni precedenti, producono un impatto concreto e rilevante sulle famiglie italiane.

Sul fronte delle imprese, il ritorno del superammortamento è considerato un passo significativo. Perché?

È così. C'è stata molta discussione su questo punto, ma la reintroduzione del superammortamento rappresenta un passo fondamentale per sostenere la competitività delle imprese. È una misura già utilizzata con Industria 4.0 e oggi torna con un'impostazione più semplice e meno vincolata dalle regole europee. Con il programma Transizione 5.0 abbiamo già raggiunto 2,5 miliardi di euro di prenotazioni e, con la proroga prevista, arriveremo a circa 3 miliardi. In sostanza, metà delle risorse complessive recuperate sarà destinata direttamente alle imprese, che potranno così contare su uno strumento più efficace e più facile da utilizzare. Un supporto rilevantissimo in una fase di accelerata adozione delle tecnologie legate all'intelligenza artificiale.

"È UNA MANOVRA PRUDENTE, MA CONCRETA E COERENTE: UN PASSO VERSO UNA CRESCITA SOLIDA E SOSTENIBILE

C'è poi il tema delle cartelle fiscali e della loro cosiddetta "rottamazione" lunga, in nove anni. Quali sono le novità?

Anche qui ci sono importanti novità. Con la "rottamazione quinquies" prevediamo una sanatoria che riguarda circa 15 milioni di contribuenti. È importante chiarire che non stiamo parlando di evasori, ma di famiglie e imprese che non sono riuscite a pagare le loro cartelle per difficoltà economiche. Il nuovo piano prevede la possibilità di dilazionare i pagamenti fino a nove anni, il periodo più lungo mai concesso in una procedura di questo tipo. Questo consentirà di pagare gradualmente e ridurre significativamente il contenzioso con l'amministrazione fiscale. Si tratta di una misura necessaria, considerando che il magazzino fiscale supera i 1.300 miliardi di euro.

Infine, un tema di grande rilevanza riguarda la tassazione delle banche. Di cosa si tratta e quali effetti si attendono?

Abbiamo previsto un prelievo del 27,5% sulle riserve accantonate dalle banche nel 2023. Queste riserve, inizialmente destinate a rafforzare il patrimonio degli istituti di credito, hanno contribuito a migliorare la solidità del sistema bancario e il rating complessivo del settore, che oggi è superiore alla media europea. Ora chiediamo alle banche di dare un contributo concreto alla manovra. Se non verseranno l'imposta entro il 2026, l'aliquota salirà al 40% nel 2029. È evidente che per loro conviene pagare subito, evitando circa 1,7 miliardi di euro di imposte aggiuntive. Il gettito complessivo atteso da questa misura è di circa 5 miliardi di euro. È vero che si tratta di un prelievo su riserve già accantonate, ma è altrettanto vero che finalmente anche il sistema bancario contribuisce in maniera significativa alla manovra.

In conclusione, possiamo dire che questa legge di Bilancio rappresenti un'accelerazione per la politica economica del governo?

Direi proprio di sì. È una manovra prudente, ma allo stesso tempo concreta e coerente. Riduce il ricorso all'indebitamento, continua a ridurre la pressione fiscale, sostiene famiglie e imprese, stimola la produttività e consolida la credibilità internazionale dell'Italia. È un passo importante verso una crescita più solida, equilibrata e sostenibile.

**Abbiamo molto in comune: il territorio in cui viviamo e la passione per le soluzioni.
In BCC trovi chi ti aiuta a individuare soluzioni previdenziali per pianificare
la tua integrazione pensionistica e il tuo domani.
Perché siamo la Banca di Credito Cooperativo mutualistica della tua comunità.
E siamo da sempre al tuo fianco. Scegli BCC.**

BCC

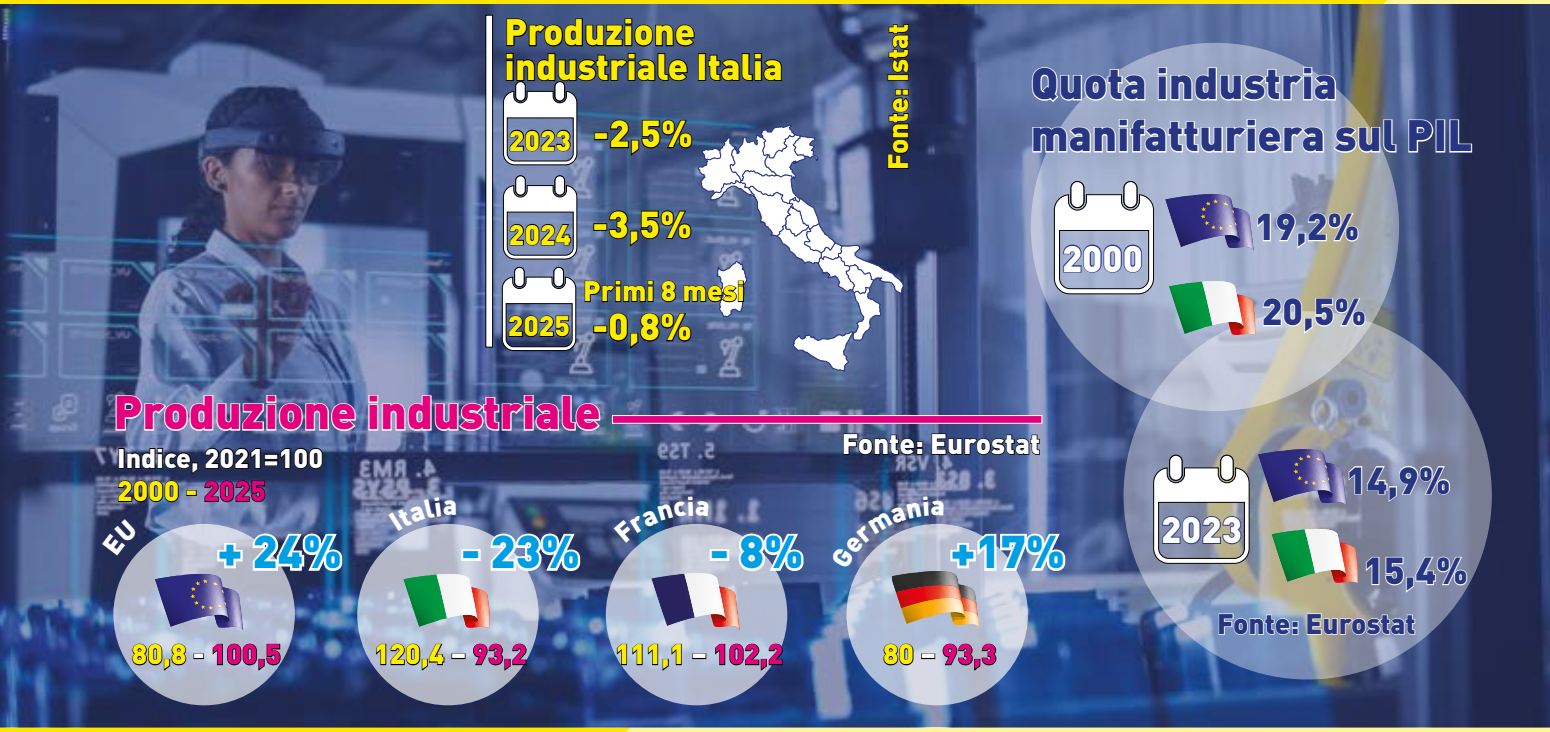
Scegli in filiale il tuo piano assicurativo.

GRUPPO BCC
gruppobcciccrea.it

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Ogni investimento comporta rischi. Prima di procedere, leggi la documentazione informativa.

L'INVOLUZIONE INDUSTRIALE

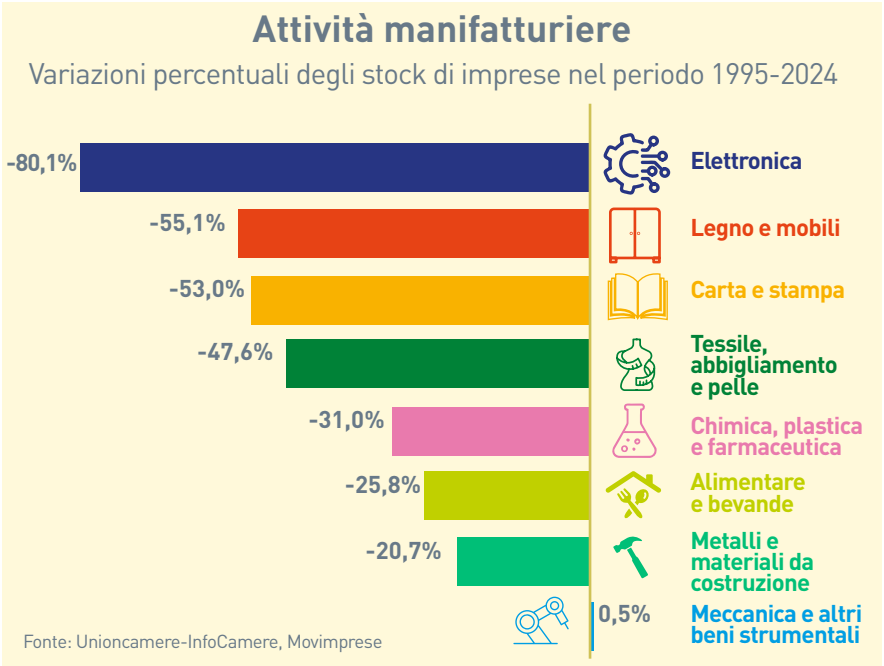
Continua a calare la produzione dell'industria in Italia, ultima classificata in Europa negli ultimi 25 anni. Anche gli ultimi tre anni hanno visto il segno meno. Confindustria chiede un intervento poderoso, ma nella manovra non c'è



di Riccardo Venturi

Nel primo quarto di secolo del terzo millennio l'Italia ha perso un quarto della produzione industriale. Secondo i dati Eurostat, siamo stati il fanalino di coda del Vecchio Continente: -23%, contro il +24% della media Ue, il +11% della Germania, il -8% della Francia - e il +447% dell'Irlanda. Negli ultimi 30 anni secondo i dati di Unioncamere-InfoCamere e Movimprese la quota di imprese manifatturiere sul totale si è quasi dimezzata, dal 13,8% del 1995 all'8,5% del 2024, passando in termini assoluti da 744 mila a 497 mila. Facendo uno zoom sugli ultimissimi anni, le cose non vanno affatto meglio. L'Istat ha certificato un calo della produzione industriale del 2,5% nel 2023, del 3,5% nel 2024, dello 0,8% nei primi 8 mesi del 2025. Ad aprile di quest'anno la produzione industriale italiana ha interrotto una serie negativa che durava da 26 mesi, grazie a una modesta crescita tendenziale dello 0,3% che non riguardava i beni strumentali e si è interrotta già nel mese successivo. Il governo Meloni è in carica dall'ottobre del 2022: di fronte a questa Caporetto ci si sarebbe potuti aspettare che l'industria diven-

LA QUOTA DI IMPRESE MANIFATTURIERE SUL TOTALE SI È QUASI DIMEZZATA, DAL 13,8% DEL 1995 ALL'8,5% DEL 2024, IN TERMINI ASSOLUTI DA 744 A 497MILA



tasse una priorità nell'azione dell'esecutivo. Ma così non è stato, non tanto a giudizio dell'opposizione quanto della stessa Confindustria nonché di autorevoli osservatori di area moderata. La priorità è stata e rimane quella del bilancio pubblico: sacrosanta, per carità, ma da più parti si sottolinea come ci sia la necessità di una scossa per rilanciare la crescita, industriale in primis. Quella scossa richiederebbe forti investimenti che invece non sono così forti, nemmeno nella nuova manovra finanziaria. Il presidente di Confindustria Emanuele Orsini ha fatto riferimento a Paesi nei quali gli interventi ci sono, e molto incisivi: «penso alla Germania, che oggi sta mettendo 40 miliardi all'anno fino al 2037». Il Governo ha presentato peraltro nell'ottobre del 2024 il Libro Verde per la politica industriale "Made in Italy 2030", che doveva portare, dopo una consultazione pubblica, alla redazione «nei primi mesi del 2025» di un Libro Bianco sulla nuova strategia di politica industriale che l'Italia punta ad attuare, ma ad oggi non ce n'è ancora traccia: non proprio un segnale di estrema attenzione. Dario Di Vico ricorda sul Foglio che «il governo aveva promesso il milione di autovetture prodotte, e poi di convincere un esportatore cinese di auto elettriche di venire a fabbricarle qui da noi. Niente di tutto ciò si è verificato e l'argomento è stato derubricato».

IL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA ORSINI RICORDA: LA GERMANIA INVESTE 40 MILIARDI ALL'ANNO FINO AL 2037 PER SOSTENERE LE SUE IMPRESE

Detto questo, qualche segnale, seppur distante da quello auspicato, con la Manovra 2026 da 18,6 miliardi presentata lo scorso 16 ottobre s'è visto. Il governo è tornato alla logica del piano Industria 4.0 puntando sul superammortamento fiscale, la maxi-deduzione sugli investimenti delle imprese in beni strumentali. Una scelta che è stata apprezzata dalle parti di Viale dell'Astronomia («iper e superammortamento sono una buona via» ha detto Orsini), anche se gli stanziamenti non sono entusiasmanti: 3 miliardi per il 2026, in calo a 2,4 nel 2027 e 2,2 nel 2028. Questo però a scapito non tanto del Piano transizione 5.0, la cui eccessiva complicazione ne ha fatto un mezzo flop (saranno utilizzati circa 3 miliardi su 6,23, il resto

UN DECLINO IN TRE FASI PARTITO NEGLI ANNI '80

Deindustrializzazione in Italia
La deindustrializzazione italiana è un fenomeno più ampio e complesso del "semplice" declino industriale. Il cambiamento tecnologico, lo sviluppo dei servizi e i fenomeni di automazione e delocalizzazione (prima verso il Nord-Est, poi verso l'Est Europa e infine verso l'Asia), hanno prodotto forti ricadute sulla competitività, la coesione sociale, le comunità, il mercato del lavoro, le occasioni di sviluppo, ecc.

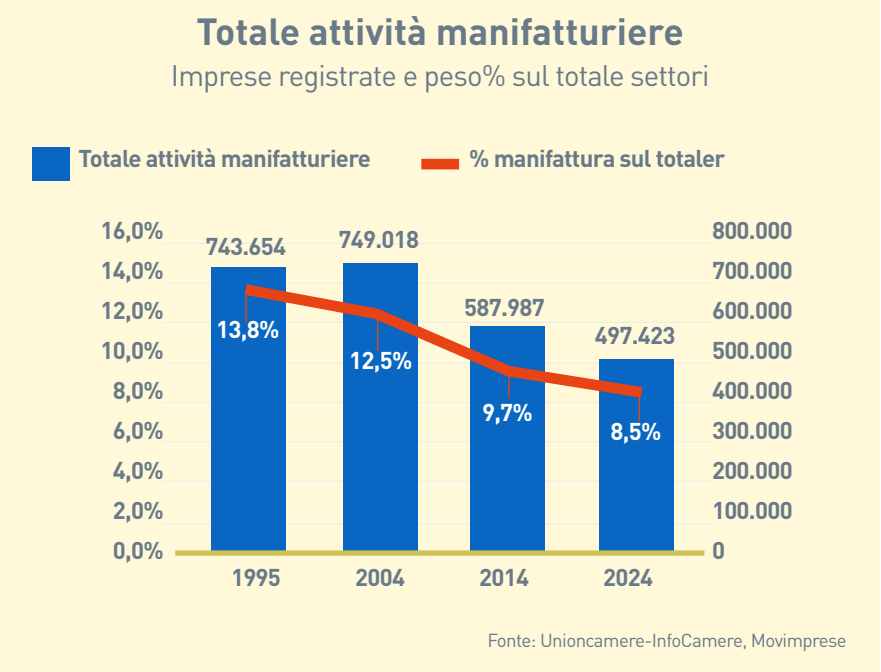
1

Prima deindustrializzazione
A partire dagli anni '80 la prima significativa deindustrializzazione colpisce gravemente sia la grande industria del "triangolo industriale" del Nord-Ovest, sia i poli di sviluppo industriale del Mezzogiorno, sia le piccole e medie imprese del gigantesco indotto a questi sistemi industriali.

Questa prima fase fu però accompagnata da due fenomeni che attenuarono il declino: lo sviluppo a Nord-Est della Terza Italia e dei distretti industriali; la terziarizzazione dell'economia, vista come processo di integrazione del terziario nell'industria e per l'industria.

2

Seconda deindustrializzazione
Fra la seconda metà degli anni Novanta e la crisi finanziaria del 2008, inizia la crisi della Terza Italia che non è connessa unicamente alla diminuzione del numero degli addetti all'industria e



servirà a finanziare il piano industria 4.0, non è chiaro se per investimenti già effettuati, divenendo un ulteriore margine di bilancio, o per le nuove deduzioni), quanto dell'Ires premiale sperimentale, che non viene confermato dopo un solo anno di prova e a soli tre mesi dal provvedimento attuativo, nonostante Confcommercio proponesse di renderla strutturale «per le società che investono in innovazione e creano nuova occupazione, e di avanzare nel processo di abolizione dell'Irap a cui sono ancora sottoposte le società di persone e quelle di capitali» come aveva affermato Donatella Prampolini,

IL GOVERNO PUNTA SUL RITORNO AL MODELLO INDUSTRIA 4.0: IN MANOVRA IL SUPERAMMORTAMENTO FISCALE CON 3 MILIARDI PER IL 2026

vicepresidente di Confcommercio con incarico sulle Politiche fiscali e di bilancio.

È sufficiente? Pochi giorni prima del varo del Documento programmatico di bilancio, il presidente di Confindustria aveva fatto suo il grido d'allarme di Maria Anghileri, presidente dei Giovani imprenditori, al convegno di Capri: sono 153mila le imprese di under 35 che negli ultimi 10 anni hanno lasciato il Paese. «Abbiamo l'obbligo di una visione industriale a tre anni, è ciò che stiamo dicendo da tempo» ha affermato Orsini. «Per le Pmi servono automatismi, anche il super o iper ammortamento, ma deve essere una misura poderosa». Tutto si può dire di questa manovra, ma che sia poderosa... Infatti lo stesso Orsini, dopo il varo del Dpb, ha espresso apprezzamento per la tenuta del debito, ma lamentato ancora una volta l'assenza della parola "crescita", e la mancanza di misure di sostegno alle imprese per il costo dell'energia. L'esigenza del ritorno di una vera politica industriale, e quella di una crescita della manageriale, e quella di una crescita della manageriale, sono al centro dell'analisi e delle richieste di Federmanager: «La deindustrializzazione italiana non è "un male stagionale", ma un processo involutivo che ha radici antiche e rischia di acuirsi se, come sistema Paese, non invertiamo decisamente rotta, nel segno dell'innovazione e con un piano di politica industriale dal forte impatto» dice il presidente Walter Quercioli (vedi l'intervista del direttore di Economy Sergio Luciano nelle prossime pagine).

a cura di FEDERMANAGER

dell'apporto del secondario al Pil, ma anche al calo della competitività del sistema industriale nazionale nel contesto internazionale.

Tra il 2007 e il 2013 scompare circa il 23 per cento della produzione industriale. In soli sei anni l'indice (che era pari a 100 nel 1991) scende al minimo di 90,9 nel 2013. Questo processo di deindustrializzazione, a differenza dei precedenti, è sistemico ed è generato dallo spostamento verso oriente del baricentro della produzione globale. L'impatto sull'Italia si è tradotto in una ristrutturazione economica complessiva, articolata, da un lato, nell'ascesa di una produzione manifatturiera "intelligente", leggera e con peso occupazionale minore rispetto al passato, dall'altro nel primato dei servizi, dell'economia della conoscenza e, in generale, dei capitali immateriali.

Sotto la spinta della delocalizzazione di interi segmenti di produzione nell'Est Europa (dall'Italia soprattutto in Romania) e in Cina, il settore automobilistico perde più di metà della produzione, ma anche la meccanica e l'abbigliamento vedono scendere la produzione interna del 20 per cento.

3

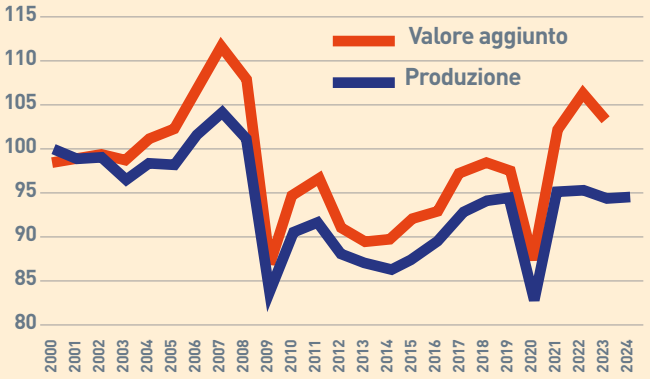
Terza deindustrializzazione

Il Nord non riesce più a stare al passo con le aree industriali più avanzate anche a causa di livelli competenza inferiori e della minore complementarità tra industria, terziario e

Tutta la crisi industriale provincia per provincia

Istituto Tagliacarne

Valore aggiunto e produzione ai prezzi base concatenati anno di riferimento 2020. Numero indice 2000=100. Industria in senso stretto



Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat e Unioncamere-Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne

In questo primo quarto di secolo. il valore aggiunto del comparto dell'industria in senso stretto (manifatturiero, estrattivo ed utilities) ha raggiunto il suo momento di massimo fulgore fra il 2006 e il 2008 che è stato l'unico triennio nel quale la ricchezza prodotta valutata in termini reali ha superato i livelli dell'anno 2000. A partire dal 2009 il comparto ha vissuto un periodo particolarmente complesso, toccando nel quadriennio 2012-2015 i valori più bassi del secolo se si eccettuano gli anni 2009 (crisi dei mutui subprime) e 2020 (epidemia da Covid-19). Dal 2016 però si è registrata una significativa ripartenza che è proseguita praticamente senza soluzione di continuità fino al 2022 a cui ha fatto seguito un 2023 caratterizzato da una recessione dello 0,7% a cui è seguita la stagnazione del 2024. Quindi possiamo dire che il biennio 2023-2024 è stato avaro di soddisfazioni per la nostra industria.

Le cause del rallentamento sono state spesso associate all'aumento dei costi intermedi sostenuti per realizzare la produzione ma i dati evidenziano come la produzione stessa sia andata in difficoltà negli ultimi due anni. Nel 2023 la produzione ha mostrato una decisa frenata con un calo di oltre il 2,5% in termini reali rispetto all'anno precedente con punte di quasi il 5% nel comparto della moda e di circa il 4% nell'ambito della gomma e della plastica a cui si aggiunge il pesante -10,3% della fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata.

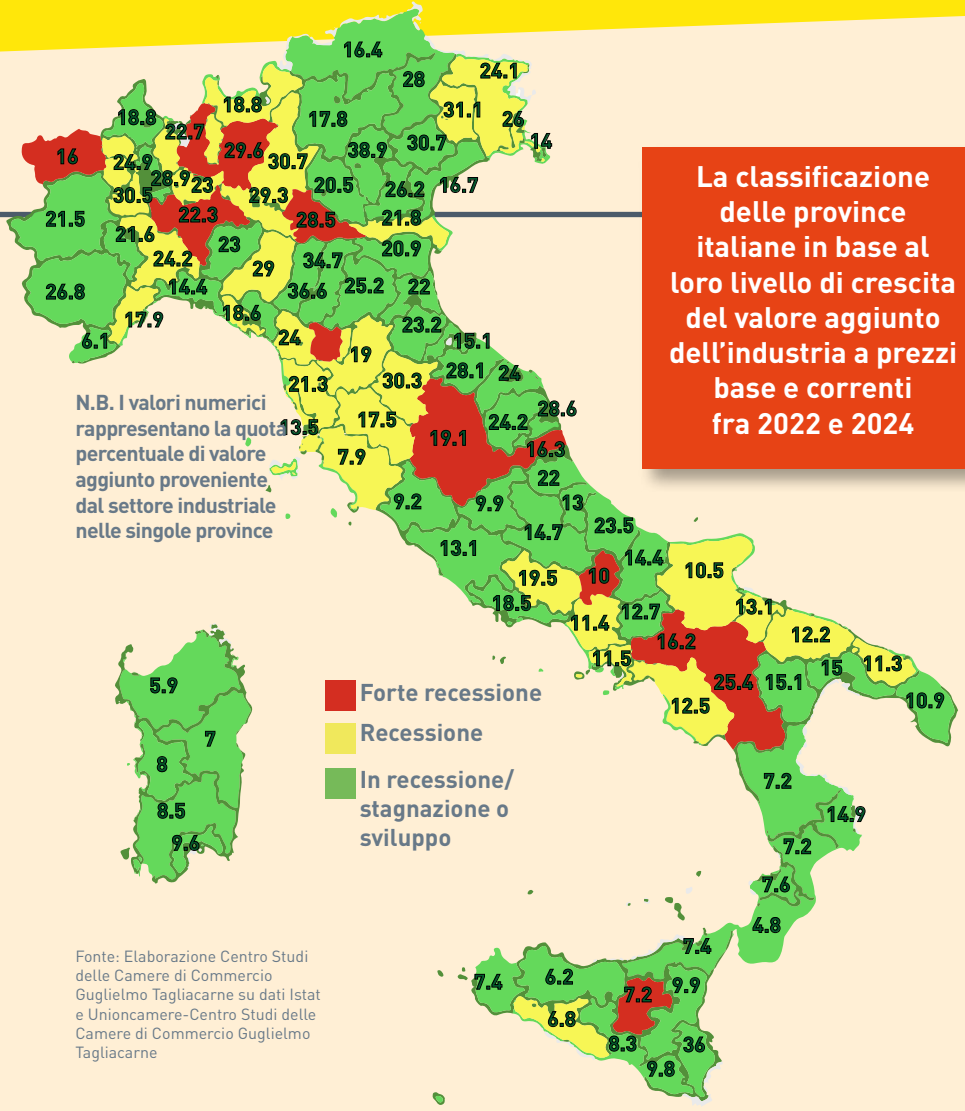
Il ridimensionamento della produzione molto probabilmente sarà confermato anche per il 2024 visto che il numero indice della produzione industriale in tutti i 12 mesi del 2024 è stato più basso del corrispondente valore del 2023 con il numero indice di dicembre che è stato il più basso dal 1990 ad eccezione del quadrimestre marzo-giugno 2020 caratterizzato dal Covid-19.

Quali sono i territori che hanno maggiormente risentito di questo rallentamento? Basandoci sul confronto fra gli andamenti in termini correnti del comples-

a cura di FEDERMANAGER

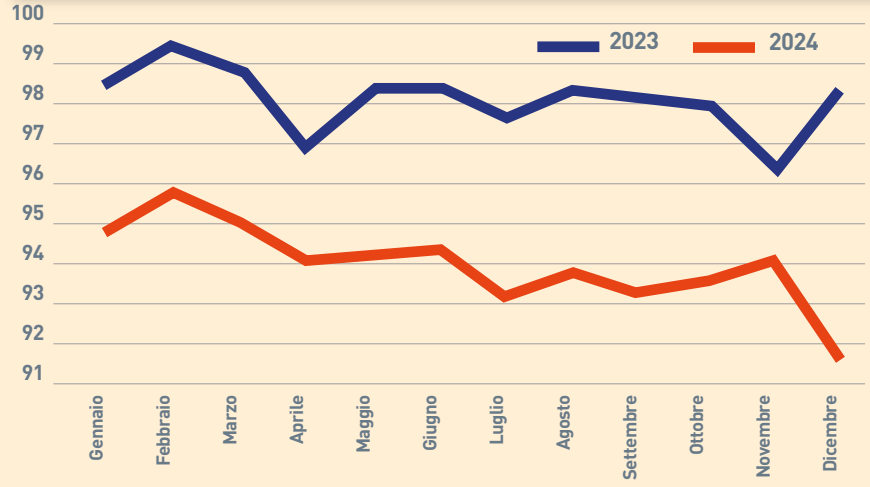
innovazione tecnologica.
Nel Mezzogiorno arretrano gli investimenti (-53%) e l'abbandono delle aree industriali diventa irreversibile.
Tra il 2000 e il 2025 mentre in Europa la produzione aumenta del 24% - Irlanda (+447%), Polonia (+287%), Turchia (+276%), Lituania (+263%), Slovacchia (+255%), Paesi Bassi (+36%), Germania (+17%) - l'Italia presenta la caduta più ampia con un -23%, in media quasi un punto percentuale di capacità perso ogni anno.
L'indicatore della capacità produttiva nazionale (ISTAT) mostra che l'industria manifatturiera italiana ha perso un quinto (19%) della sua capacità produttiva per definitiva chiusura di impianti produttivi.
Mediobanca calcola che gli impianti delle medie e grandi imprese industriali nel 2000 avevano una vita utile pari a 16 anni e un'anzianità di 10 anni. Nel 2024 l'età dei mezzi di produzione dell'industria italiana è quasi raddoppiata, essendo passata da 10 anni del 2000 ai 16 anni (fine vita) nel 2009 e ai 19 anni nel 2023.
Le attuali crisi internazionali hanno penalizzato i mercati e modificato la struttura produttiva mondiale, favorendo la riallocazione di catene del valore da paesi a competitività calante verso altri che l'aumentavano.
L'Italia è il paese maggiormente penalizzato, essendo passato dal 30° posto nel ranking mondiale IMD della competitività a inizio 2000 al 43° posto nel 2025.
I fattori che hanno determinato questo declino sono numerosi, ma pesano particolarmente la scarsità di investimenti (tecnici e sulle competenze), la bassa managerializzazione e l'invecchiamento dei mezzi di produzione.

La classificazione delle province italiane in base al loro livello di crescita del valore aggiunto dell'industria a prezzi base e correnti fra 2022 e 2024



Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat e Unioncamere-Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne

Indice della produzione industriale nei mesi degli anni 2023 e 2024. Valori destagionalizzati. Industria in senso stretto. Numero indice 2021=100



Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat e Unioncamere-Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne

so del paese e dei singoli territori, possiamo dividere le 107 province italiane in tre gruppi. Il primo è composto da 15 province, che nel 2024 presentano un valore aggiunto inferiore al 2022 in termini correnti e quindi presumibilmente possono essere definite in forte recessione. Si tratta di province nelle quali l'industria esercita un peso decisamente superiore alla media italiana sul totale valore aggiunto (23,0% contro il 19,0%). Quindi ad andare peggio sono state province nelle quali l'industria gioca un ruolo di rilievo. Fra cui Bergamo, Mantova e Potenza. Ma c'è anche una provincia con una incidenza a una cifra come Enna.

Il secondo gruppo è composto da 34 province, che nel 2024 presentano una crescita del valore aggiunto inferiore a quello della media nazionale. Si possono definire quindi province in recessione. In queste realtà il settore secondario pesa in maniera leggermente inferiore rispetto alla media nazionale (18,0%) pur non mancando province con incidenze superiori al 30% come Vercelli, Brescia, Lecco, Pordenone e Arezzo.

Il terzo gruppo è composto da 58 province, che nel 2024 presentano una crescita del valore aggiunto inferiore a quello della media nazionale. Si possono definire province che oscillano fra la recessione/stagnazione e la crescita. In queste province l'importanza dell'industria è identica a quella media nazionale e la sola Treviso ha una incidenza superiore al 30%

«CON PIÙ MANAGER LE IMPRESE CRESCONO MEGLIO»

Valter Quercioli, presidente di Federmanager, analizza la perdita di peso della manifattura sul Pil italiano e propone un nuovo patto tra Stato, imprenditori e dirigenti per promuovere competenze manageriali, attrarre investimenti e ridare slancio all'economia nazionale

di Sergio Luciano

«IN QUINDICI ANNI L'INCIDENZA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA SUL PIL ITALIANO È CROLLATA DI OLTRE 7 PUNTI PERCENTUALI. SIAMO PASSATI DAL 24-25% DEGLI ANNI TRA IL 2005 E IL 2010 ALL'ATTUALE POCO PIÙ DEL 17%: questo calo rappresenta un grave danno per l'economia nazionale e per tutto il nostro sistema. La sfida di Federmanager è e sarà nel prossimo futuro quella di fare tutto quanto sia nelle nostre possibilità affinchè siano prese tutte le misure necessarie e far ripartire l'industria»: parola di **Valter Quercioli**, presidente di **Federmanager** e lui stesso dirigente industriale di lungo corso alla Nuovo Pignone di Firenze, oggi Baker Hughes International. Che anticipa, in quest'intervista, alcuni punti salienti della relazione che ha preparato per il 29 ottobre di quest'anno, quando a Roma è stata convocato il decimo congresso della Federazione.

Dunque, presidente, la sua Federmanager ha una sfida importante da affrontare, sacrosanta per tante ragioni – non ultima quella che nell'industria si pagano i salari medi più alti, ed è di salari migliori che l'economia nazionale ha bisogno. Però è una sfida impegnativa. Come valuta l'azione del governo, sul fronte della reindustrializzazione?

Noi dovremmo impegnarci come sistema Paese per restituire attrattività alla manifattura. Il ministro Urso sta lavorando molto in questa direzione e i risultati cominciano a vedersi: oggi l'Italia attrae circa 35 miliardi di investimenti esteri l'anno, più di Francia e Germania, e questo era impensabile fino a pochi anni fa. Tuttavia, perché questa inversione di tendenza sia strutturale dobbiamo incidere sull'organizzazione del nostro tessuto produttivo.

In che modo, concretamente? Qual è la vostra ricetta?

È semplice ma decisiva. In Italia ci sono circa 370 mila imprese industriali, ma solo 20 mila – il 5% – sono davvero "managerializzate", cioè guidate da professionisti con competenze manageriali. Se analizziamo quali siano queste aziende, scopriamo che coincidono con tutti i grandi marchi del made in Italy, dai colossi dell'energia fino all'agroalimentare, alla moda, alla meccanica. La nostra proposta è portare questa percentuale al 10%: altri 20 mila casi di managerializzazione significherebbero uno shock positivo per produttività, competitività e capacità di internazionalizzazione.

IN QUINDICI ANNI L'INCIDENZA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA SUL PIL ITALIANO È CROLLATA DI OLTRE 7 PUNTI PERCENTUALI

Ci sono esempi concreti di questa trasformazione positiva?

Sì, e raccontano bene il valore del fattore manageriale.

Un esempio?

Ce ne sono mille, ma le racconto uno che ho avuto modo di visitare personalmene pochi giorni fa. Mi riferisco alla Ecopol, a Chiesina Uzzanese: nata come spin-off universitario in difficoltà, è stata rilevata dal manager chiamato per risollevarla e oggi è il primo produttore europeo e il secondo mondiale nella produzione di film idrosolubili per detergenti. In pochi anni ha creato oltre 250 posti di lavoro, aperto uno stabilimento

In primo piano: Valter Quercioli
Seconda fila: da sinistra Mariella De Renzis, Gherardo Zei, Mario Cardoni, Valeria Bucci
Terza fila: da sinistra Paola Vitale, Sara Bruscoli, Fabio Vivian
Ultima fila: da sinistra Daniela Farinetti e Andrew Boscaini

negli Stati Uniti e avviato nuove linee di ricerca. È la dimostrazione che un manager può diventare imprenditore e costruire un successo globale.

Come si può favorire questa transizione verso una maggiore managerialità?

Serve una politica di incentivi mirati. L'esperienza dei voucher per gli export manager ha funzionato, ma era limitata: si trattava di interventi spot. Noi proponiamo strumenti più robusti, ad esempio voucher pluriennali che riducano il costo di inserimento di figure manageriali e incoraggino le imprese a dotarsene. Bisogna inoltre rafforzare la tutela dei diritti proprietari, perché molti imprenditori temono – spesso senza ragione – che un manager possa mettere in discussione la proprietà o "fare ombra" ai figli. Dobbiamo superare queste diffidenze culturali.

Anche l'azionariato diffuso può essere uno strumento utile?

Sì, e lo è già nelle grandi imprese, dove i programmi di "long term incentive" aiutano a trattenere i talenti e a dare visione di lungo periodo. Il coinvolgimento dei dipendenti nella governance è un fattore di stabilità: basti ricordare che Alitalia ha registrato gli unici due bilanci positivi quando l'azionariato dei lavoratori era rappresentato in consiglio. È un tema complementare alla managerializzazione ma strategico per creare fiducia e condividere obiettivi.

Sta cambiando anche la cultura imprenditoriale, con il passaggio generazionale in corso?

Assolutamente. I figli dei fondatori hanno spesso percorsi formativi più solidi e mentalità più aperte. Sono più disposti a circondarsi di competenze esterne e a fare un passo indietro rispetto a una gestione di impostazione tradizionalmente "padronale". Questo rende più semplice il nostro compito: se riusciremo a sostenere un piano straordinario per managerializzare 20 mila Pmi nei prossimi dieci anni, vedremo nascere un tessuto industriale più forte, competitivo e pronto a confrontarsi con i mercati globali.

Un vantaggio anche per chi vuole investire in Italia, immagino.

Esatto. Gli investitori internazionali cercano progetti solidi, business plan chiari e team qualificati. La presenza di una governance manageriale è un fattore decisivo nelle loro scelte. Quando vedono un'azienda con una struttura organizzata, con competenze diffuse e strategie chiare, sono molto più propensi a investire. Anche da questo punto di vista, la managerializzazione diventa leva di attrattività.

GLI INVESTITORI INTERNAZIONALI CERCANO PROGETTI SOLIDI, BUSINESS PLAN CHIARI E TEAM QUALIFICATI

A sinistra, Valter Quercioli

Parliamo di lei: il congresso coincide con un traguardo personale importante, la presidenza di Federmanager, dopo molti anni da vice...

Sì, quest'anno compio 37 anni di carriera nell'industria. Ho iniziato come progettista di sistemi elettronici in Plessey Italia, poi ho lavorato al Centro di ricerche tecnologiche dell'Esa in Olanda. Tornato in Italia, ho deciso di passare alla meccanica entrando in Nuovo Pignone, oggi Baker Hughes. Parallelamente ho sempre svolto attività di rappresentanza e nel tempo ho maturato una doppia formazione: ingegneria elettrica al Politecnico di Milano e scienze politiche all'Università di Firenze. Questa combinazione tecnica e umanistica ha orientato anche il mio impegno in Federmanager.

Quali saranno i temi centrali della relazione che presenterà il 29 ottobre?

Illustrerò le priorità per la categoria e per il Paese: rilanciare l'industria, valorizzare il lavoro manageriale, affrontare le sfide demografiche, rafforzare il welfare e restituire maggiore equità sul fisco. Dobbiamo liberare tutte le energie di cui disponiamo. Per farlo servono politiche industriali lungimiranti e un'alleanza solida tra Stato, imprese e classe dirigente.

Come ha trovato la squadra alla guida della Federazione?

È composta da persone con cui collaboravo già da anni: vicepresidente, direttore generale, tesoriere, giunta e consiglio nazionale condividono con me la conoscenza dei territori e delle loro esigenze. Naturalmente si sono dovuti adattare a uno stile diverso da quello del mio predecessore, ma questo ha anche fatto sprigionare energie nuove e ulteriori. L'iniziativa della mostra con le 25 aziende simbolo del made in Italy – che abbiamo organizzato con documenti, filmati e testimonianze sul loro presente e futuro – ne è un esempio. Tanto che stiamo lavorando per portarla, con il patrocinio del Ministero della Cultura, anche al Mimit, come testimonianza dello straordinario patrimonio industriale e culturale del Paese.

Italia, industria in azione

Il doppio binario del caso Ariston Group, con supply chain e R&D come leve strategiche, con Financial Grants & Facilities, la service line di Rsm Italia a supporto degli investimenti e delle agevolazioni a fondo perduto

di Nello Rapini

Negli ultimi tre anni abbiamo assistito, in qualità di advisor finanziario, il **Gruppo Ariston** in quella che probabilmente è la più importante operazione di reshoring industriale degli ultimi anni. Il Gruppo, con oltre 500 milioni di investimenti, per oltre la metà in R&D, ha rilocalizzato in Italia alcune delle produzioni più strategiche.

Al di là delle considerazioni di carattere etico, nazionalistico, emozionale (che pur ci sono) è interessante comprendere perché una multinazionale italiana ancora a conduzione familiare, decida di ridisegnare il proprio modello produttivo con scelte che sembrerebbero in controtendenza rispetto alla narrazione tradizionale.

Partiamo da una serie di considerazioni preliminari che forse non sono così scontate come si potrebbe credere.

L'Italia nonostante tutto continua ad essere l'ottava potenza mondiale in termini di Pil (Fonte: Fondo Monetario Internazionale per il 2025), per avere un'idea del valore di questo dato, basti pensare che abbiamo un Pil di circa il 10% superiore a quello della Russia! superpotenza militare e nazione che, nell'immaginario collettivo, viene considerata come dotata di sterminate risorse economiche e finanziarie. Se valutiamo solo la componente manifatturiera, l'Italia è l'ottavo Paese nel mondo (in termini assoluti!) ed il secondo in Europa, dietro solo alla Germania (Fonte: Ispi).

LE OLTRE 4 MILIONI DI PMI ITALIANE GENERANO UN FATTURATO DI OLTRE 1.000 MILIARDI DI EURO: QUASI IL 40% DEL VALORE AGGIUNTO NAZIONALE

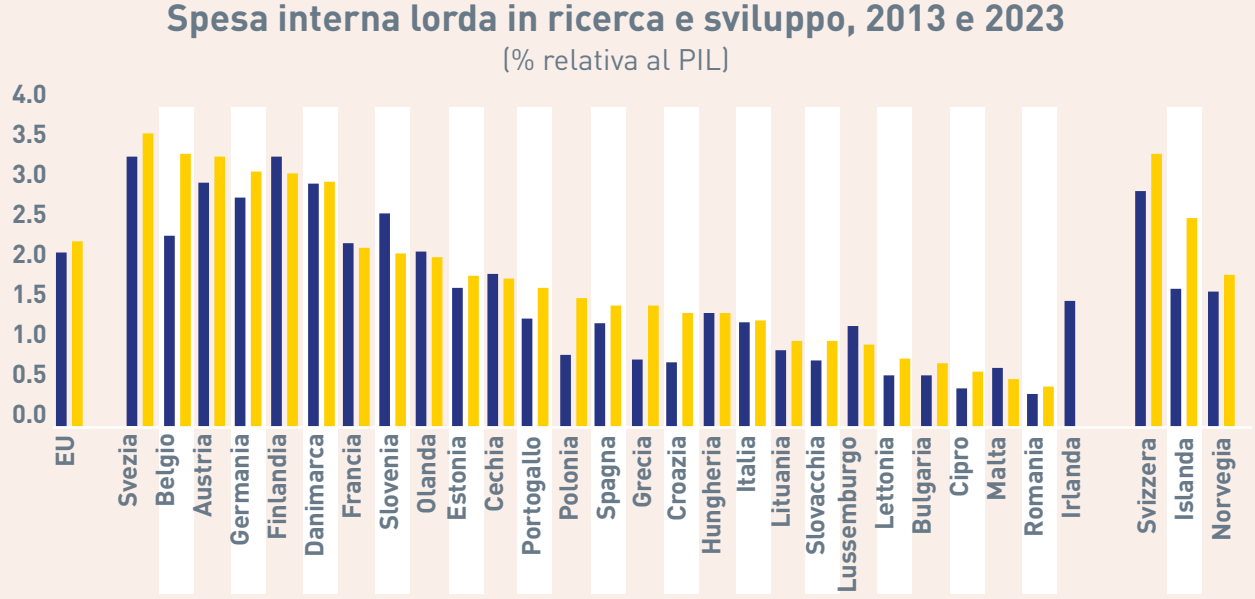
Per completare il quadro di riferimento, infine, ricordiamo che le oltre 4 milioni di Pmi italiane generano un fatturato di oltre 1.000 miliardi di euro, quasi il 40% del valore aggiunto nazionale e impiegano 5,4 milioni di persone, pari a circa un terzo degli occupati.

Questo quadro manifatturiero chiarisce uno dei due motivi (del secondo parleremo in seguito) per il quale si sceglie l'Italia come Paese centrale nelle proprie strategie produttive, e cioè l'esistenza, in buona parte del territorio nazionale, di importanti catene di sub-fornitura industriale, in massima parte formate da Pmi, che garantiscono eccellenti soluzioni di esternalizzazione per interi processi, in uno scenario di accorciamento delle catene stesse, con una vicinanza fisica che garantisce tempi rapidi di controllo e monitoraggio, flessibilità e condivisione.

Anche nell'analisi della seconda motivazione che induce a strategie di reshoring, occorre una considerazione preliminare.

In Italia per la R&D intra-muros sono stati spesi, nel 2023, 29,4 miliardi di euro, il 7,7% in più a prezzi correnti rispetto all'anno precedente (Fonte: Istat). La crescita interessa tutti i settori istituzionali, con incrementi rilevanti nelle istituzioni pubbliche e nelle Università (rispettivamente +14,5% e +9,9%). La spesa delle imprese aumenta del 5,4%, sostenuta dalle medie e grandi imprese, rispettivamente +2,8% e +7,3%. Oltre l'80% della spesa privata in R&S è sostenuta da imprese appartenenti a gruppi multinazionali sia nazionali che esteri.

Le dinamiche competitive impongono, ormai, un veloce trasferimento degli output di ricerca sui processi produtti-



vi, ampliando la componente di sviluppo sperimentale e, soprattutto, aumentando il coinvolgimento delle filiere di fornitura sia nella fase sperimentale che in quella di pre-industrializzazione. Non basta più fare R&D (ed in Italia se ne fa ancora poca) ma è ormai indispensabile farla in un'ottica di partnership con i propri fornitori, sia per una rapida implementazione dei processi che per facilitare l'adeguamento degli stessi.

La case history del Gruppo Ariston ci porta a conclusioni molto puntuali ed utili. Le aziende costruiscono il proprio modello produttivo sulla base di variabili complesse ed articolate, le valutazioni di carattere fiscale e sul costo del personale, predominanti fino a qualche anno fa, restano importanti, ma sono secondarie rispetto ad altre dinamiche. Assumono un significato più decisivo le scelte che garantiscono la continuità aziendale anche in presenza di shock esterni (Covid, guerre, dazi, ecc.) e che permettono maggior flessibilità produttiva ed una più rapida industrializzazione delle innovazioni. L'attrattività industriale di un Paese, sia in termini di reshoring che come nuovi investimenti, è quindi legata a politiche di incentivazione industriale che consideri questi aspetti e che modelli gli strumenti finanziari in funzione delle aspettative e delle necessità di tutti gli stakeholder coinvolti. Misure generaliste e "a pioggia" sono del tutto inutili se non controproducenti, sarebbe, infatti opportuno "customizzare" gli strumenti per tipologia di destinatari.

UNA POLITICA INDUSTRIALE DOVREBBE SUPPORTARE IN MANIERA SELETTIVA E NON GENERALISTA I DRIVER DI SVILUPPO NAZIONALI

Agevolazioni per R&D andrebbero in via preliminare se non esclusiva garantite a grandi imprese in determinati settori manifatturieri, per le Pmi sub-fornitrici andrebbero definite misure di sostegno per le attività di sviluppo sperimentale ed innovazione, mentre i contributi sugli investimenti in asset materiali dovrebbero essere concessi in un'ottica di filiera preferibilmente con meccanismi automatici (crediti d'imposta o iper-ammortamento).

Una politica industriale dovrebbe in primis prendere atto di quello che esiste sul proprio territorio, avere una visione condivisa di sviluppo, selezionare gli ambiti ed i settori di intervento e supportare appunto in maniera selettiva e non generalista, i driver di sviluppo nazionali.

NELLA FOTO: NELLO RAPINI, RSM ITALY PARTNER - RESPONSABILE FG&F SERVICE LINE

RSM SOCIETÀ DI REVISIONE E ORGANIZZAZIONE CONTABILE S.P.A.

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RADICI GLOBALI E INNOVAZIONE (DI NUOVO) IN ITALIA

Produzione riportata nelle Marche, digitalizzazione dei siti e investimenti in ricerca e formazione: così Ariston Group rafforza la supply chain e affronta le sfide della crescita internazionale, tra nuove tecnologie e sostenibilità

di Sergio Luciano

«ARISTON GROUP HA SEMPRE MANTENUTO L'ITALIA AL CENTRO DI UNO SVILUPPO CHE SI È PROGRESSIVAMENTE ESTESO OLTRE I CONFINI NAZIONALI ED EUROPEI. La decisione di produrre anche fuori dall'Unione prima e poi nel resto del mondo ha garantito la sostenibilità della crescita, sia dal punto di vista del business sia delle operations. L'obiettivo non è mai stato quello di delocalizzare, ma di servire mercati e clienti in maniera sempre più resiliente ed efficiente. Oggi il gruppo sta riportando in Italia produzioni ad alto valore aggiunto, come le pompe di calore ad Albacina o il Velis – il nostro scaldabagno di punta – a Cerreto. Questo significa aumentare la resilienza della supply chain, ma anche mantenere la produzione vicina al cuore della ricerca e sviluppo e restare un passo avanti in termini di innovazione»: **Pierluigi Astorino**, chief operating officer di **Ariston Group**, non nasconde la soddisfazione – nè l'orgoglio – di essere a capo di un team che sta gestendo una fase di sviluppo (anzi, un percorso che dura da trent'anni) con pochi paragoni possibili nel quadro della manifattura italiana. E in quest'intervista con *Economy* spiega le ragioni di questa soddisfazione, le prospettive del gruppo e le chiavi del successo.

Quali sono oggi gli obiettivi strategici di Ariston Group?

Negli ultimi anni abbiamo portato avanti un piano pluriennale di investimenti basato in Italia con un duplice obiettivo: da un lato rafforzare ulteriormente la ricerca e sviluppo nelle tecnologie chiave, dall'altro dotarci di un'infrastruttura industriale adeguata alla crescita di lungo periodo. Il nuovo sito di Albacina è un progetto fondamentale e di grande valore simbolico: proprio lì è stato fondato Ariston Group 95 anni fa e nello stesso luogo sorgerà una delle fabbriche più avanzate d'Europa per scaldacqua di ultimissima generazione. Abbiamo potenziato Agrate e Albacina come centri di R&D per le rinnovabili, Fabriano per l'acqua calda e Osimo per il riscaldamento convenzionale. Sul piano produttivo abbiamo consolidato ad Albacina un polo d'eccellenza per le pompe di calore, a Cerreto per gli scaldacqua di fascia alta e a Osimo per le caldaie destinate ai mercati europei. Ad Arcevia abbiamo inaugurato la nostra prima fabbrica di elettronica. Tutti questi investimenti spingono l'eccellenza sia di processo sia di produttività.

Dunque che ruolo ha oggi l'Italia nell'organizzazione globale del gruppo?

Le nostre soluzioni sono prodotte in 17 Paesi grazie a una rete integrata di siti produttivi distribuiti geograficamente e funzionali allo sviluppo nelle diverse aree. L'Italia, dove il gruppo è stato fondato 95 anni fa, ha certamente un valore simbolico e il marchio Ariston è sinonimo di "made in Italy" nel mondo. Qui si trovano il nostro headquarter e i principali poli di riferimento per R&D, pompe di calore e altre tecnologie: produrre in prossimità di queste competenze rappresenta un vantaggio competitivo indiscutibile.

Qual è l'impatto della digitalizzazione sulle vostre operations?

Investiamo nell'innovazione sia di prodotto sia di processo, e per garantire la sostenibilità delle nostre attività nel lungo periodo abbiamo avviato un ampio processo di digitalizzazione. Ad Albacina, ad esempio, abbiamo introdotto il digital twin e l'intelligenza artificiale per creare un ecosistema digitale intelligente: un progetto sviluppato in partnership con Accenture e Nvidia. L'obiettivo è portare persone e macchine a un nuovo livello di eccellenza operativa. I benefici vanno dal raggiungimento dei più elevati standard qualitativi al supporto ergonomico degli operatori. La tecnologia sarà sempre uno strumento al servizio dell'uomo, migliorandone capacità e performance e mantenendolo al centro del sistema.

PER GARANTIRE LA SOSTENIBILITÀ DELLE NOSTRE ATTIVITÀ ABBIAMO AVVIATO UN AMPIO PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE

Competenze e formazione sono un tema strategico per voi?
Assolutamente sì. Le persone sono il nostro punto di partenza. Utilizziamo dal 2011 il modello di "world class manufacturing", che si basa sulla partecipazione attiva dei team e promuove una cultura del miglioramento continuo. Stiamo implementando l'AI nei nostri stabilimenti e investendo nella formazione continua. A Osimo, ad esempio, i nostri collaboratori utilizzano speciali smart glasses che rendono ancora più efficaci i training. Lavoriamo inoltre con università e istituti tecnici per supportare l'ecosistema e preparare le nuove generazioni: ci sentiamo responsabili dello sviluppo delle competenze in Italia.

Come state gestendo l'impatto dei dazi e della geopolitica sulle catene di fornitura?
Il nostro approccio operativo è "local for local", sia nella produzione sia nel procurement. Abbiamo una base produttiva in Messico e i nostri prodotti circolano liberamente. Alcuni dazi hanno impatto sulle materie prime, ma questa strategia ci permette di ridurre al minimo le vulnerabilità.

L'APPROCCIO DI ARISTON GROUP È "LOCAL FOR LOCAL" SIA NELLA PRODUZIONE SIA NEL PROCUREMENT

Che ruolo hanno le acquisizioni nella crescita del gruppo?
Le operazioni di M&A sono sempre state decisive per sostenere la crescita e consolidare il nostro footprint industriale. Molti siti produttivi strategici sono il risultato di acquisizioni: Saltillo in Messico (2019), il nuovo stabilimento del Cairo (2024), che sarà il pilastro per l'espansione in Medio Oriente e Africa, e Wolf-Brink in Germania, oggi primo mercato e tra i principali hub manifatturieri del gruppo. A Mainburg inaugureremo a inizio anno il nuovo Wolf Campus per la formazione tecnica e la R&D in collaborazione con l'Istituto di Tecnologia tedesco. L'Italia resta la nostra base solida, ma per sostenere la crescita internazionale stiamo investendo molto anche all'estero: in Germania con una linea di pompe di calore di alta gamma, in Serbia con un impianto per cilindri, in Egitto con la gamma di scaldacqua per Africa e Medio Oriente, e in Nord America per supportare la joint venture con Lennox negli Stati Uniti.

Pierluigi Astorino, Chief Operating Officer di Ariston Group

Come integrate la sostenibilità nella vostra strategia?
La sostenibilità è parte del nostro Dna, da molto prima che diventasse una "moda". È una leva strategica di competitività e un pilastro che guida tutte le nostre decisioni di prodotto e di processo. Parliamo di efficienza energetica, ma anche di gestione responsabile dei fornitori. È fondamentale che l'Europa resti alla guida di questa trasformazione e che l'evoluzione normativa sostenga la capacità delle imprese di innovare.

Quali sfide vede nel futuro di Ariston Group?
Lavoriamo con una visione di lungo termine e ci stiamo impegnando a costruire un altro secolo di crescita come leader globale. È chiaro però che un'azienda come la nostra, attiva su scala mondiale, si trova ad affrontare sfide complesse legate alla geopolitica e alla supply chain. Per questo è fondamentale un ecosistema integrato, soprattutto quando si tratta di investire in Italia e portare innovazione. Vorrei ringraziare tutti i partner, pubblici e privati, che hanno collaborato con noi: investire in Italia non è scontato in questo momento, ma diventa possibile se l'ecosistema sostiene l'innovazione. In particolare, desidero ringraziare l'Avv. Marco Monaco dello studio legale Advant Nctm ed il Dott. Nello Rapini, Partner di Rsm Italy, advisor finanziario: esempi di un sistema in cui diversi attori contribuiscono concordemente, con tutte le loro migliori risorse, alla crescita di una grande azienda.

Vedi **grafici a torta**
anche quando non dovresti?

È ora di usare
DocFinance.

Il **software di tesoreria**
che libera il tuo tempo.

Se anche quando non sei alla scrivania la testa corre a scadenze, saldi e movimenti di banca, allora è arrivato il momento di cambiare approccio.

Scegli DocFinance, il **software che semplifica la gestione finanziaria** e **trasforma i dati in decisioni strategiche.**

Automatizza le **operazioni**, aggiorna in tempo reale il **cash flow**, crea **previsioni e report** affidabili.

Meno tempo sulle urgenze, più spazio per la visione.

Dalla PMI al grande gruppo, DocFinance offre una visione strategica e data-driven della tesoreria, **riducendo il margine d'errore**, anticipando le criticità e rendendo le **decisioni finanziarie più solide**, ogni giorno.

DocFinance

docfinance.net

SI FA PRESTO A DIRE «ANZIANO»

Dal "monocromo" all'arcobaleno generazionale: come l'azienda italiana impara a mescolare età, competenze e storie per vincere la sfida della longevità produttiva, tra dati Istat e nuove strategie HR

di Marina Marinetti

Altro che monocromia generazionale: la geografia aziendale italiana si è trasformata in un caleidoscopio di età, competenze, origini e, soprattutto, transizioni che portano più generazioni a mescolarsi in fabbrica, negli uffici dell'industria del terziario e nelle enclave dell'innovazione tecnologica. L'impatto di questa consapevolezza è tanto culturale quanto economico, ed è l'Istat a misurare oggi le traiettorie inedite di questa nuova stagione produttiva.

> IL RICAMBIO GENERAZIONALE RISCHIA DI ESSERE IL TALLONE D'ACHILLE DEL CAPITALISMO ITALIANO POST-FAMILISTA

Il ricambio generazionale, vero tallone d'Achille del capitalismo italiano post-familista, si scontra con dati demografici a dir poco impietosi: al 1° gennaio 2025, la popolazione italiana è scesa sotto i 59 milioni, con appena 370.000 nascite e continui record negativi di fecondità (1,18 figli per donna), e oltre 4,6 milioni di ultraottantenni in un Paese dove la percentuale di over 65 sfiora il 25%. Ma dentro le imprese, il passaggio di testimone trova un altro paradigma: la quota di occu-

pati tra i 50 e i 64 anni è più che raddoppiata rispetto all'inizio degli anni Duemila, trainata dall'allungamento della vita lavorativa e dall'elevata partecipazione femminile. Gli over 55 occupati rappresentano ormai oltre 5,1 milioni di persone, pari al 21,4% della forza lavoro complessiva nazionale, con un'incidenza in continuo aumento: solo un decennio fa la quota si fermava al 14%. Gli occupati nella fascia 25-34 anni si sono attestati intorno ai 3,9 milioni secondo le stime **Istat** per il primo trimestre 2025, segnando un calo ulteriore rispetto ai 4,1 milioni del 2022, in linea con la riduzione della popolazione giovane residente. In dieci anni, il numero di cinquantenni al lavoro è aumentato di quasi 2,9 milioni, mentre la fascia "giovane" ha perso più di 400mila unità. Sono dati che evidenziano un'evoluzione strutturale profonda e il costante processo di invecchiamento forzato della forza lavoro italiana: l'età media degli occupati in Italia è salita di oltre 2 anni nell'ultimo decennio, passando da 44,4 anni nel 2013 a 46,6 nel 2024, uno degli incrementi più elevati nei Paesi avanzati.

CETTI GALANTE

Facciamocene una ragione: il futuro abiterà dove più generazioni - diverse, distanti, complementari - sapranno collaborare e

GLI OVER 55 OCCUPATI RAPPRESENTANO ORMAI OLRE 5,1 MILIONI DI PERSONE, PARI AL 21,4% DELLA FORZA LAVORO NAZIONALE

ridefinire l'identità stessa dell'impresa. Ed è in queste linee di faglia, dove la cultura d'impresa si fonde alla società della longevità, che passa la sfida del capitalismo italiano all'epoca dell'intergeneration economy. «Il mondo del lavoro stava cambiando già prima della pandemia, ora sono evidenti accelerazioni in diverse direttrici non più trascurabili», commenta **Cetti Galante**, Ceo di **Intoo**, leader nei processi di transizione e sviluppo di carriera, parte della galassia di **Gi Group Holding**, la prima multinazionale italiana del lavoro e una tra le principali realtà che offrono servizi e consulenza HR a livello globale. «In ottica di piena sostenibilità del sistema è tempo di pensare alla valorizzazione delle risorse umane in azienda lungo tutta la vita lavorativa, senza dimenticare l'ultima fase della carriera, dove il capitale di competenze maturato è altissimo. Anche esperienze nella vita personale ci arricchiscono di nuove skill; ne sono un esempio la genitorialità, l'attività di caregiver, gli hobbies, le attività di volontariato, sport e tempo libero La vera sfida HR oggi sta nella capacità di dare sempre alle persone la possibilità di svolgere il ruolo che per esperienza, attitudini e ingaggio sono più adatte a ricoprire, anche attivando progetti di internal mobility. Con questa flessibilità è possibile valorizzare le competenze presen-

La roadmap della longevity

a cura di Intoo

PIANIFICAZIONE DELLA LONGEVITÀ AZIENDALE

Tra le azioni concrete da attuare, per prima cosa occorre acquisire una mappatura approfondita e organizzata delle competenze professionali e delle caratteristiche personali possedute e agite dai collaboratori per valorizzare l'esperienza dei longennials e fare in modo che le skill di tutta la popolazione aziendale siano sempre in linea con le esigenze dell'organizzazione. Si tratta di un'opportunità per comprendere la possibilità di affidare nuovi compiti e responsabilità, di disporre di un piano di percorsi di empowering efficaci sul medio e lungo periodo e di progettare correttamente e per tempo il trasferimento di valori tecnico-professionali verso le nuove generazioni.

Importante per tutti, un succession plan è strategico in settori con significativa presenza di ruoli ad alto contenuto specialistico, tecnico e scientifico. Alcuni esempi: il farmaceutico, l'automotive, il finance, l'assicurativo, la cantieristica, l'aeronautica e lo shipping. La pianificazione deve avvenire almeno cinque anni prima del passaggio, nel caso di manager apicali.

MAPPATURA PENSIONISTICA

È fondamentale in questo processo avere bene chiaro quando gli over 55 potrebbero andare in pensione così da essere preparati al fatto che, insieme alla persona, "andranno via" non solo le competenze maturate nel ruolo in azienda, ma anche in precedenti impieghi o in contesti extra-lavorativi creando così un gap, qualora questi momenti non siano previsti e affrontati con lungimiranza.

PIANI DI INGAGGIO E VALORIZZAZIONE PER I SENIOR

Momenti di confronto e condi-

ti in azienda, che nelle persone senior sono spesso chiave per affrontare le nuove sfide, perché non è questione di età, ma di mindset. È una modalità di gestione del capitale umano attenta alle persone e allo stesso tempo al know-how dell'impresa di cui gli over 55 sono spesso i maggiori detentori; una persona ingaggiata è una persona fidelizzata che avrà a cuore il trasferimento di competenze nel momento in cui lascia il suo ruolo e, in generale, un forte ingaggio dei collaboratori porta a una maggior competitività dell'azienda».

Dalla teoria alla pratica, preservare il know-how dell'impresa e pianificare con cura i tempi per trasferirlo correttamente è fondamentale per evitare di mettere a rischio la competitività aziendale, specie in settori con importante presenza di ruoli ad alto contenuto specialistico, tecnico e scientifico, come il farmaceutico, l'automotive, il finance, l'assicurativo, la cantieristica, l'aeronautica, lo shipping. I succession plan in questi casi sono davvero fondamentali.

Altro che "rottamazione": «Gli over 55 rappresentano per l'azienda di appartenenza un patrimonio di conoscenze non trascurabile; ne hanno vissuto la storia, l'evoluzione dei processi e dei prodotti e partecipato ai diversi cambiamenti che si sono succeduti», sottolinea **Alessandra Giordano**, direttore Employability e Career Development di Intoo. «Conoscono, inoltre, i meccanismi di funzionamento, hanno sviluppato la capacità di leggere l'impresa stessa, oltre ad avere un network interno ampio e radicato. Sono affidabili e con un forte attaccamento "alla maglia". Tutto questo fa sì che siano i candidati ideali per incarichi di sviluppo di nuovi business, di revisione di processi e di avvio di startup in seno all'azienda».

PER LE IMPRESE È IL MOMENTO DI COGLIERE LA SFIDA DELLA LONG-TERM EMPLOYABILITY CON LA LETTURA CONTINUA DELLE COMPETENZE

«Per le imprese è il momento di cogliere la sfida e la cultura della long-term employability, ovvero della lettura continua delle competenze dei dipendenti, valutando anche quelle non agite nel ruolo attuale», continua Giordano. «In questo modo si stimola la popolazione a esprimere al meglio tutte le skill possedute, avendo sempre più spesso la possibilità di trovare nuovi fit su ruoli in evoluzione all'interno dell'azienda, senza ricorrere all'esterno. Al tempo stesso è fondamentale che il singolo si adoperi per mantenersi employable impegnandosi su tre cardini principali: la consapevolezza riguardo la propria professionalità e le skill differenzianti, la responsabilità di agire per ridurre i gap e per gli opportuni miglioramenti e rafforzamenti a livello personale e professionale, facendosi carico della propria crescita e del proprio sviluppo e, infine, la proattività nel mettere in atto le azioni necessarie a ritrovare la rispondenza ai nuovi bisogni e ai valori dell'azienda. Fondamentale, quindi, accogliere progetti di mobilità interna e di cambiamento, a qualunque età, chiedendosi anche quali competenze maturate nella vita personale potrebbero essere riportate nel lavoro. La discontinuità è la cifra del mercato con cui convivremo sempre più e occorre essere sempre aperti e dinamici, accogliendo il cambiamento ed esplorando nuove strade».

visione sono utili non solo per la crescita di giovani talenti in azienda, ma anche per aiutare i più senior ad acquisire consapevolezza su come prendersi cura della propria employability, aggiornando e manutenendo alcune competenze distintive per affrontare una nuova fase professionale, una transizione graduale dal lavoro alla pensione o come generare reddito anche al di fuori del classico impiego, in un'ottica di maggiore sostenibilità per gli anni a venire. Si possono attivare così percorsi di empowering individuali per diventare longennials, ovvero over 60 con una vita professionale attiva.

WELFARE E WELLBEING SU MISURA

Età diverse corrispondono a necessità professionali e personali diverse e anche a differenti visioni della vita. Il welfare generalizzato non funziona più; occorre invece organizzare piani e pacchetti di soluzioni personalizzate per fasce d'età o per specifici bisogni (dai carichi familiari, di cura e caregiving fino al tempo libero e ai viaggi). Dal maggiordomo/assistente agli asili aziendali aperti anche ai nonni a pacchetti salute dedicati.

CULTURA DELLA LONGEVITÀ E DI GENERE

La longevità è una questione troppo spesso sottovalutata o procrastinata. Considerando le 3 dimensioni fondamentali – capitale umano, fisico e finanziario da tutelare - è importante che le organizzazioni promuovano una corretta informazione e una "cultura" di consapevolezza specifica sul tema considerando altresì il tema di genere. Infatti, è ancora più urgente per le donne, sia da un punto di vista previdenziale – percependo assegni pensionistici inferiori in media del 30% rispetto agli uomini (nel 2022 del 36% in meno) - che assistenziale/familiare perché più spesso caregiver (di genitori, ma anche di partner). Tra le azioni concrete: formazione in azienda sui 3 pilastri della longevità, webinar, corsi sulla gestione proattiva delle finanze e dei risparmi, sulla programmazione della longevità, sui temi pensionistici.*

Investire nel capitale umano con il Chief Longevity Officer

Dall'intelligenza demografica alla gestione dell'età come risorsa strategica, le aziende riscoprono la longevità come leva di valore, innovazione e sostenibilità in un Paese che invecchia

di Emanuela Notari

Mantenere le differenze di età e la loro gestione in azienda dentro l'area DE&I, Diversity Equity and Inclusion, com'è stato sinora in Italia, è limitare lo sviluppo dell'intelligenza demografica in azienda: il People Management deve invece considerare le età e la loro gestione come strumento strategico per valorizzare le persone, per comprendere i propri consumatori e per massimizzare il profitto in un'era fortemente connotata in senso demografico. È per questo motivo che dagli Usa arriva una nuova posizione aziendale: il Chief Longevity Officer.

Di cosa si occupa il Chief Longevity Officer? Di fatto lavora in modo proattivo a una revisione della mentalità e della cultura organizzativa in vista della società della longevità che stiamo diventando, calando l'azienda nelle dinamiche demografiche che la circondano - cruciali da comprendere nel nostro Paese campione di longevità e di denatalità – con l'obiettivo di integrare nel cuore della pianificazione organizzativa salute, educazione finanziaria, sviluppo di carriera, preparazione al pensionamento e alla vita post-pensionamento, nonché trasferimento di competenze di una forza lavoro sempre più senior.

Secondo un'analisi di Confesercenti su dati Inps, Istat e camerali, nel 2024 l'età media dei lavoratori sale a 44,2 anni, a fronte di un'età media del totale popolazione posizionata a 46,6 anni. L'età media più alta si registra tra i lavoratori del Centro, 44,6, scende a 44,4 al Nord, e a 43,8 al Sud. Si è gradualmente ricomposta la struttura della forza lavoro che negli ultimi 20 anni ha visto aumentare i lavoratori di 1,631 milioni di persone, risultato netto di un calo di 2 milioni under 35 e di 1 milione di lavoratori nelle età centrali (35-4), a fronte di un aumento di 5 milioni di over 50. È l'effetto di più di cinquant'anni di natalità sotto il tasso di sostituzione (2,1), ovvero il numero di figli per donna che permetterebbe di rimpiazzare la coppia che li ha generati e quindi di tenere in equilibrio la popolazione. Standone al di sotto fin dagli anni '70, non ci mancano più solo i neonati ma i 35/40enni, cioè la fascia più giovane e vitale della forza lavoro. Dall'altra parte il continuo aumento della aspettativa di vita ha indotto lo Stato alle riforme pensionistiche che conosciamo, prolungando le carriere lavorative fino ai 67 anni e quindi aumentando l'incidenza di lavoratori over 50 che ormai costituiscono quasi il 50% degli occupati italiani. Di questi, un milione i pensionati che sono tornati al lavoro.

Stando così le cose, e aggiungendo la proliferazione di generazioni sul luogo di lavoro che ciò comporta, nasce l'esigenza per le aziende di inquadrare le diverse età e generazioni al proprio interno, quelle senior e quelle più giovani che non riusciamo a trattenere, capirne le esigenze e infine sviluppare strategie di gestione, di welfare, di motivazione e di carriera completamente diverse da quelle tutt'ora vigenti, maturate quando il Paese aveva la forma di una

IL CHIEF LONGEVITY OFFICER LAVORA ALLA REVISIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA IN VISTA DELLA SOCIETÀ DELLA LONGEVITÀ

Nelle foto: da sinistra, Murielle Arnould, Direttrice di Organizations & Future of Work, Carrie Leana, Professoressa di Organizations and Management all'Università di Pittsburgh

piramide demografica, con tanti bambini alla base e pochi anziani in cima.

Formare un Chief Longevity Officer richiede le stesse competenze di un buon HR ma anche la cultura e l'intelligenza demografica che unisce i puntini delle dinamiche interne alla nostra popolazione e comprende che promuovere una nuova percezione dei senior è fondamentale - lavoratori sì, ma anche consumatori che marketing e comunicazione per anni hanno quasi ignorato o, peggio, li hanno presentati come mentecatti mezzo sordi o portatori di prostatiti insonni. Fondamentale tanto quanto lo è comprendere cosa cercano i giovani oggi, cosa li motiva e cosa significano per loro il lavoro e la carriera, per evitare di perderseli per strada.

Cosa deve saper fare un Chief Longevity Officer?

• Guidare i lavoratori nel tortuoso percorso di una vita professionale sempre più lunga, preparandoli finanziariamente ed emotivamente alla grande transizione del pensionamento;

• Sostenere i tanti caregiver familiari che popolano le nostre aziende e che, secondo un bel report di Jointly-Bsg di qualche anno fa, nascondono questa incombenza familiare per paura di cadere nell'irrilevanza aziendale;

• Preservare la cultura dell'impresa e la sua storia dall'evaporazione che accompagna ogni pensionato che esce portando con sé decenni di dinamiche, politiche e avvenimenti di quell'azienda, di cui ai nuovi entrati non arriva alcuna traccia diretta;

• Sviluppare flessibilità di luoghi e tempi di lavoro per andare incontro alle esigenze dei lavoratori stretti tra lavoro e famiglia, soprattutto le donne che dovranno essere sempre più coinvolte nell'occupazione reale del Paese se vogliamo far fronte al calo di forza lavoro, produttività e Pil;

• Promuovere una vita e un invecchiamento in buona salute, anche attraverso una rilettura in chiave longevity di orari, postazioni di lavoro, turni, prospettive di evoluzione nell'età meno muscolarmente produttiva ma cruciale dal punto di vista culturale ed esperienziale;

• Capire come i più giovani vedono lavoro e carriera per trovare un dialogo e offrir loro prospettive più congeniali.

Le aziende arrivano ad offrire corsi di yoga per promuovere il benessere dei propri lavoratori, però non sanno quanti lavoratori andranno in pensione nei prossimi 10 anni, quali ruoli lasceranno scoperti e dove i nuovi arrivi troveranno l'unica formazione che non si compra: come ragiona questa azienda? I suoi fornitori? I suoi clienti? Offrono servizi di simulazione previdenziale, ma raramente colgono l'importanza di una formazione alla pianificazione della propria economia personale, presente e futura, ignorando che la percezione di precarietà finanziaria è dannosa non solo per gli individui che la sperimentano, ma anche per le aziende per cui lavorano, perché influenza le performance cognitive, la stabilità emotiva e l'efficacia lavorativa, come sostiene nei suoi paper Carrie Leana, Professoressa di Organizations and Management all'Università di Pittsburgh, specializzata nella ricerca sull'impatto dello stress finanziario sulle performance lavorative.

Come la sostenibilità ambientale e l'introduzione dell'AI sono entrate nei piani industriali delle nostre imprese, così dev'essre per la gestione della longevità - professionale e non - dei lavoratori.

Come scriveva Forbes UK qualche settimana fa, ci stanno arrivando aziende di grande levatura. L'Oreal, sotto la guida di Murielle Arnould, Direttrice di Organizations & Future of Work, ha lanciato un programma internazionale che riposiziona l'età come un asset sia all'interno dell'azienda che all'esterno, sul mercato.

In Portogallo la più grande compagnia di assicurazioni, Fidelidade, ha nominato un Head of Longevity con il compito di integrare il tema della longevità ovunque, dall'innovazione di prodotto a pianificazione finanziaria della longevità, revisione dei programmi di leadership e training in ottica di carriere sempre più lunghe.

La nuova offerta di lusso The Estate Hotel & Residency ha scelto un Chief Longevity Officer per integrare nei propri servizi l'offerta di screening di nuova generazione che definiscono l'età biologica degli ospiti. L'age management e la gestione della longevità sono già, quindi, una realtà a livello internazionale. Quando arriverà anche in Italia, dove siamo già in grande ritardo? E quale ente si occuperà di formare i prossimi Chief Longevity Officer?

DIRIGENTI, ASSISTENZA SANITARIA SENZA CONFINI

Un servizio nato dalla collaborazione tra Fasi e Assidai che semplifica l'accesso alle cure, amplia la copertura e offre vantaggi concreti a oltre 50.000 dirigenti e alle loro famiglie lungo tutto l'arco della vita professionale

di Victor De Crunari

UN'ASSISTENZA SANITARIA COMPLETA PER I DIRIGENTI DELLE AZIENDE INDUSTRIALI. È QUELLA DEL PRODOTTO UNICO FASI-ASSIDAI, UNA PROPOSTA RIVOLTA A CHI ADERISCE AL FASI, Fondo di assistenza sanitaria integrativa, che prevede numerosi vantaggi: ne abbiamo parlato con **Marco Rossetti**, dg di Assidai.

Con l'ultimo rinnovo del Ccnl Dirigenti Industria è stato riconfermato il ruolo determinante della sanità integrativa e del Fasi, sottolineando l'importanza della collaborazione tra Fasi e Assidai: in che cosa consiste nello specifico la collaborazione?

A metà novembre dello scorso anno è stato rinnovato il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (Ccnl) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi con decorrenza dal primo gennaio 2025 fino al 31 dicembre 2027. Ritengo che questo sia stato un rinnovo cruciale che ha previsto interventi su molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi e il rafforzamento del sistema di welfare bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere. Al tempo stesso è stato confermato il ruolo strategico di Assidai nel contesto del welfare sanitario per la tutela della salute e del benessere del management e delle loro famiglie nell'articolo 18bis, dedicato proprio all'assistenza sanitaria integrativa. In particolare, è stata sottolineata l'importanza di un accordo di reciproca collaborazione tra Assidai e Fasi finalizzato a rafforzare il ruolo sul mercato della sanità integrativa attraverso una proposta unica (il Prodotto Unico Fasi-Assidai, ndr) innovativa e competitiva sul mercato con l'auspicio delle parti che dall'accordo indicato possa derivare una maggiore integrazione o un ampliamento delle coperture assicurative previste per le persone iscritte al Fasi.

Che cos'è ed a chi si rivolge nello specifico il Prodotto Unico Fasi-Assidai?

Posso affermare senza ombra di dubbio che la forza del Prodotto Unico Fasi-Assidai sia quella di garantire un'assistenza sanitaria davvero completa alle dirigenti e ai dirigenti in servizio delle aziende industriali, che hanno già aderito o sono in fase di adesione al Fasi, Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa contrattuale. È possibile scegliere il Pacchetto Base o due upgrade come il Pacchetto A o il Pacchetto B; le prestazioni garantite vanno a integrare in modo pressoché totale quanto offerto dal Fasi e in aggiunta va detto che, senza alcun contributo aggiuntivo, è inclusa anche la copertura per la non autosufficienza per offrire al management una tutela a 360° nei momenti più delicati della propria vita.

MARCO ROSSETTI

Perché questo piano sanitario è unico e perché nasce come integrazione del Fasi?

L'unicità è insita in una serie di aspetti operativi che facilitano l'utilizzo del Prodotto Unico Fasi-Assidai e ottimizzano i tempi a disposizione della dirigenza in modo rilevante. Infatti, è unico e comune sia per Assidai che per il Fasi il network delle strutture sanitarie convenzionate e dei medici e questo permette di usufruire della prestazione in forma diretta in modo immediato, senza dover anticipare la spesa; è unica la gestione della pratica in forma diretta Fasi-Assidai da parte della struttura sanitaria, senza necessità di avere una preventiva autorizzazione. È unica la pratica di rimborso perché con un unico click è possibile inviare la richiesta di rimborso sia al Fasi che ad Assidai accedendo al portale Iws, all'area riservata Assidai, all'area riservata Fasi o recandosi presso l'Associazione Territoriale Federmanager alla quale si è iscritte/i; que-

A GUIDARE IL FONDO SONO I PRINCIPI DI MUTUALITÀ E SOLIDARIETÀ E NON IL CALCOLO DEL RISCHIO

sto processo consente una forte riduzione dei tempi di rimborso e un'unica valuta di accredito. È unica la rendicontazione, quindi, ai fini della dichiarazione dei redditi la persona iscritta al Prodotto Unico Fasi-Assidai riceve un unico prospetto di liquidazione che riepiloga sia il rimborso del Fasi che di Assidai. Il perché, invece, della nascita come integrazione del Fasi va ricercata sia nel fatto che Assidai nasce da Federmanager - oramai 35 anni fa - proprio per integrare le prestazioni offerte dal Fasi sia nel focus che gli ultimi rinnovi del Ccnl hanno posto sul welfare sanitario e sulla valenza della collaborazione tra due grandi Fondi come Fasi e Assidai.

Quali sono dunque i vantaggi concreti e pratici per il dirigente che aderisce a PU?

Oltre a tutti i vantaggi già evidenziati trovo che scegliere il Prodotto Unico Fasi-Assidai

PER ASSIDAI IL BENESSERE È UNO STATO DI EQUILIBRIO E STABILITÀ AL QUALE BISOGNA SEMPRE MIRARE

rispetto ad altre soluzioni presenti sul mercato sia da ricercare soprattutto nei valori distintivi che ci contraddistinguono. Per noi il benessere è uno stato di equilibrio e di stabilità cui bisogna sempre mirare, ci prendiamo cura della salute di oltre 52.000 persone iscritte e delle loro famiglie - arriviamo a raggiungere una platea di 120.000 persone - e questo lo facciamo, ogni giorno, con impegno e dedizione a prescindere dall'età e dalle condizioni di salute al momento dell'iscrizione. Coloro che aderiscono ad Assidai, infatti, sono tutelati durante l'intero arco della loro vita. Inoltre, sono proprio i principi di mutualità e solidarietà a guidare il Fondo che, proprio per sua natura, non applica la valutazione del rischio tipica delle assicurazioni sanitarie integrative per dirigenti. In conclusione, se fossi un decisore all'interno di un'azienda industriale non avrei alcun dubbio nel confrontare le varie offerte e scegliere il Prodotto Unico Fasi-Assidai.

LA PAROLA A VALERIA BUCCI, AD E DG DI PRAESIDIUM

Come si differenzia Praesidium rispetto ai vari competitor sul mercato e qual è il contesto di mercato in cui si muovono i vari operatori?

L'aspetto centrale della diversità che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui si muove: siamo l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano e siamo in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita. Tutelare il percorso professionale della classe manageriale, salvaguardare la salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la sfera privata, sono elementi che ci consentono di formulare dei piani taylor made che garantiscono benessere e serenità.

In questi anni di mandato da parte di Iws per la promozione del Prodotto Unico, qual è stato il riscontro del mercato?

Il mercato è il vero termometro del Prodotto Unico in quanto dalle testimonianze raccolte, si evince come questo prodotto riassuma in se una serie di fattori e di iniziative che le aziende spesso cercano nell'ambito dell'assistenza sanitaria; emergono elementi come la potenzialità, la fruibilità e la semplicità al tempo stesso del prodotto, sia da un punto di vista di utilizzo ma soprattutto da un punto di vista di modalità e tempi di rimborso, proprio grazie all'esistenza di un'unica pratica di rimborso e dalla possibilità di poter fruire di una serie di prestazioni con massimali notevolmente incrementati rispetto ai precedenti schemi.

Quando si parla di miglior impostazione fiscale, a cosa si riferisce e quali sono i benefici per l'azienda e per il dirigente?

Sicuramente il Prodotto Unico Fasi-Assidai ha consentito un ampliamento del livello dei rimborsi delle prestazioni per tutte le persone iscritte, basti pensare come, in considerazione del superamento del limite di deducibilità di €3.615,20, oltre alla quota eventualmente rimasta a proprio carico, la persona iscritta può detrarre proporzionalmente le spese sanitarie per la parte rimborsata dai Fondi.

Qual è l'approccio di Praesidium con le aziende su queste tematiche ed in che modo l'approccio consulenziale di Praesidium può generare vantaggi per le aziende e per i dirigenti?

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 manager, e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale, di origine contrattuale e non, nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. La nostra ventennale esperienza ci porta ad affermare convintamente che un proble¬ma comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferirne l'effettivo valore: alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Grazie quindi alla nostra rete commerciale, con un'analisi dei fabbisogni, comunicazione, coinvolgimento e gestione si può senza alcun dubbio realizzare un piano di welfare efficace.

Così la previdenza si fa «alternativa»

Cresce l'uso di Fia (fondi di investimento alternativi) che fungono da veicolo indiretto verso mercati innovativi grazie a gestori specializzati, consentendo un'esposizione controllata ai private markets

A dicembre 2024, con la Legge Concorrenza, (Legge 16 dic 2024, n° 193) è stato introdotto, per gli enti previdenziali, un vincolo di investimento sul venture capital per poter continuare ad ottenere l'agevolazione fiscale sui rendimenti dei nuovi investimenti effettuati "in Italia".

A giugno del 2025, con il DL Economia (Decreto-legge 30 giugno 2025, n° 95), vi è stato un secondo intervento normativo sullo stesso tema, volto a semplificare e risolvere alcuni dubbi interpretativi della legge precedente.

GIUSEPPE STRANIERO

Persistono ancora alcuni dubbi interpretativi cui si aggiunge un contesto di limitata disponibilità di fondi di venture capital nel mercato. Tutto ciò non sta consentendo agli operatori (fra i quali Previndai) di investire con la certezza di accedere ai benefici fiscali previsti, specie se l'investimento in venture capital deve essere realizzato con la velocità richiesta dal vincolo normativo che è stato introdotto.

Ci auguriamo che un prossimo provvedimento normativo possa sciogliere definitivamente tutti i dubbi.

Dal 2026, infatti, si presume che per Previndai vi saranno rendimenti che, per essere agevolati, necessiteranno dell'investimento in VC.

Nonostante questi provvedimenti normativi volti a favorire gli investimenti, ma anche a causa della loro incertezza interpretativa, l'allocazione effettiva dei fondi pensione italiani nel venture capital rimane ancora limitata.

Nel 2023, le risorse destinate a startup innovative sono state pari a circa 250 milioni di euro, rappresentando solo il 2,5% degli investimenti in private capital, il che evidenzia un potenziale enorme non sfruttato ma anche un approccio prudente da parte degli enti di previdenza che devono bilanciare rendimento, sicurezza e vincoli di liquidità.

La quota di risorse investite direttamente nel sistema produttivo interno (esclusi titoli di Stato e immobili strumentali) rimane pero' contenuta: le Fondazioni bancarie dirigono circa il 42% del proprio patrimonio verso investimenti domestici, le casse privatizzate circa il 17%, mentre i fondi pensione negoziali e preesistenti contribuiscono con circa il 3,10% e il 6,31% rispettivamente, e nei fondi negoziali stessi gli strumenti alternativi (private equity, debt, infrastrutture) rappresentano solo lo 0,3% del patrimonio, con un apporto all'economia reale interna non superiore al 2,8% del patrimonio complessivo.

È evidente da questi dati che, pur in un contesto di crescita e diversificazione, l'accesso diretto delle enti previdenziali alle startup è molto limitato, e per questo cresce l'uso di Fia (fondi di investimento alternativi) che fungono da veicolo indiretto verso mercati innovativi grazie a gestori specializzati, consentendo un'esposizione controllata a private markets. L'aumento degli investimenti in Fia è spinto da vari fattori: la diversificazione, la presenza di incentivi fiscali e regolamentari (come quelli che legano sgravi all'obbligo di investire in fondi venture capital), la ricerca di rendimento in un contesto di tassi obbligazionari contenuti e l'intervento di attori pubblici (come Eif, Eib, Cdp) che mitigano il rischio percepito, in particolare tramite coinvestimenti o schemi di garanzia.

Il tema è attualissimo, e molte sono le occasioni di confronto: proprio di recente si è tenuta a Torino l'Italian Tech Week 2025, l'evento di riferimento per innovazione, tech e capitale. Fra i temi trattati durante la manifestazione vi era anche il peso potenziale dei fondi previdenziali nel supporto alle startup e le modalità per attivare sinergie tra risparmio pensionistico e capitale d'innovazione.È apparso chiaro in questo contesto come l'ecosistema italiano stia cercando di connettere attori tradizionali ma anche quelli emergenti per favorire le idee di giovani imprenditori. Previndai dal 2019 investe in Fondi di Investimento Alternativi (Fia), tra cui fondi di private equity, per diversificare e potenziare i rendimenti a lungo termine per i suoi iscritti. Abbiamo allocato finora circa 158 milioni di euro in fondi di private equity italiani, sostenendo l'economia reale e le imprese in crescita.

Questa strategia, che prevediamo di adottare anche per il futuro, è parte integrante dei comparti finanziari "Sviluppo" e "Bilanciato", che grazie anche al contributo dei Fia hanno rispettivamente registrato un rendimento netto del 10,25% e 6,90% nel 2024, confermando l'efficacia di tale approccio.

L'auspicio è che alla costruzione del futuro partecipino sempre più soggetti perché si possono generare vantaggi enormi per l'intera società. Non si tratta solo di favorire crescita lavorativa e qualità dello sviluppo, ma perché l'esperienza recente dimostra che possedere autonomia tecnologica — nelle infrastrutture, nei dati e nell'innovazione a tutto tondo — è fondamentale per restare competitivi.

CONTOYOU, aprilo subito! Per te tanti vantaggi.

Puoi fare tutto on line o nella tua agenzia.

CONTI CORRENTI

Scopri l'offerta

bancobpm.it

BANCO BPM

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali di Conto You, consultare i fogli informativi, disponibili in agenzia o sul sito www.bancobpm.it, alla Sezione Trasparenza. Il Conto Corrente You è rivolto ai nuovi correntisti. I nuovi correntisti sono coloro che, al momento della richiesta non risultano essere titolari (anche in cointestazione) di conto corrente presso la banca o del servizio di internet banking e che, nell'anno in corso, non risultano essere stati titolari (anche in cointestazione) di conto corrente presso la banca.

BANCA GENERALI PRIVATE | BG FUND MANAGEMENT LUXEMBOURG

M&CSAATCHI

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.

L'e-commerce alla prova della logistica inversa

Quasi quattro ordini su dieci tornano indietro: troppi. È la sfida dell'efficienza nei resi tra shopping compulsivo, costi ambientali e l'innovazione del progetto ReRouting della Liuc, per salvare miliardi e ambiente

di Riccardo Venturi

Quasi il 40% degli ordini online in Italia vengono restituiti: una percentuale più alta di quella europea attorno al 30%, ma più bassa di quella tedesca oltre il 50%. Il settore della moda è la categoria merceologica con i tassi di reso più alti, davanti a elettronica e cosmetica. Solo in Italia, i resi costano circa 2,5 miliardi di euro l'anno, pari a circa il 25% delle spese totali di spedizione; e a livello globale il trasporto dei resi genera 23 milioni di tonnellate di CO_2 ogni anno, mentre una quota significativa dei capi restituiti (fino al 10%) viene smaltita.

L'incremento del fenomeno dei resi esercita una crescente pressione sulla reverse logistics, la logistica inversa, ovvero l'insieme dei processi che gestiscono la raccolta, ispezione, reimmissione nel mercato o smaltimento dei prodotti restituiti. Una filiera che coinvolge tre attori principali: produttori/retailer, operatori logistici e corrieri. Per rispondere alla sfida della logistica inversa dei resi, la **Liuc Università Cattaneo**, in collaborazione con **Scs Consulting** e con il contributo del **Politecnico di Milano** e del **Cnr– ISMed** di Napoli, ha sviluppato il progetto ReRouting - Reverse logistics Eco-efficient Re-Routing.

«Il progetto ha analizzato le strategie di configurazione eco-efficiente dei flussi di ritorno nel fashion e-commerce» spiega **Alessandro Creazza**, co-direttore Green Transition Hub della Liuc, «con l'obiettivo di identificare modelli in grado di bilanciare il livello di servizio al cliente con l'efficienza economica e la sostenibilità». Analizzando 15 studi di caso di aziende operanti nel settore del fashion ecommerce, è stata realizzata una mappatura dei flussi di reso che ha consentito di identificare le variabili critiche che influenzano l'organizzazione del servizio (politiche di reso, organizzazione dei flussi, packaging, tecnologie).

IL PROGETTO HA ANALIZZATO LE STRATEGIE DI CONFIGURAZIONE ECO-EFFICIENTE DEI FLUSSI DI RITORNO NEL FASHION E-COMMERCE

Il progetto ha identificato nella politica di reso l'elemento chiave che guida l'organizzazione del servizio e la conseguente struttura della reverse logistics nel settore del fashion ecommerce. «Politiche di reso accomodanti hanno favorito fenomeni quali il wardrobing, l'acquistare un bene, spesso un capo di abbigliamento, utilizzarlo e poi riportarlo in negozio per ottenere il rimborso; e il bracketing, l'acquistare diverse versioni dello stesso prodotto con l'intenzione di restituirne la maggior parte, trasformando di fatto casa propria in un camerino di prova» sottolinea Creazza.

Alessandro Creazza, direttore Green Transition Hub della Liuc

Alla base della politica di reso sono stati identificati tre parametri chiave: il tempo concesso per la restituzione del prodotto, il contributo economico richiesto al consumatore, lo sforzo domandato al consumatore per effettuare il reso. Per massimizzare eco-efficienza e al contempo mantenere un elevato livello di servizio al cliente, il progetto suggerisce due scenari principali. Nel primo, Omnichannel reverse eco-efficiency, il cliente effettua il reso recandosi in negozio entro un certo periodo, senza sostenere cost. Diversi i benefici: riduzione dei costi di trasporto e dei tempi di rientro; possibilità di gestione delle scorte unificate, con riduzione delle emissioni legate al last-mile; minore generazione di invenduto, grazie al rapido rientro del prodotto. Nel secondo, Reverse eco-efficiency, il cliente sostiene un contributo economico per il reso, deve recarsi presso un punto di ritiro, effettua la restituzione entro un periodo limitato. Il sistema logistico beneficia così di una significativa riduzione dei costi e delle emissioni, grazie al consolidamento e alla razionalizzazione dei ritiri; inoltre, dato che il reso rientra rapidamente si genera meno invenduto. È questo il modello più sostenibile dal punto di vista ambientale ed economico.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Leggere i Fogli Informativi sul sito www.confidisystema.com

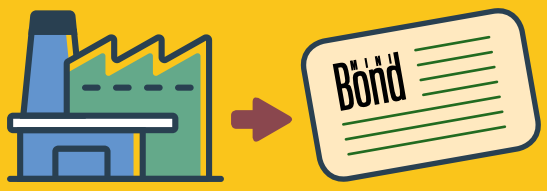
DEBITO A MISURA DI PMI

Far ricorso al minibond, strumento complementare al credito bancario, può consentire alle piccole e medie imprese di competere con maggiori risorse sui mercati globali. Ecco come funzionano e quanto costa emetterli

178 imprese emittenti nel 2024

1.977 totale minibond emessi dal 2013 a oggi

12,56 miliardi di euro **valore dei minibond emessi dal 2013 a oggi**



208 minibond emessi nel 2024

1,515 miliardi di euro **valore dei minibond emessi nel 2024**

Fonte: Osservatorio Minibond della School of Management del Politecnico di Milano

di Rosaria Barrile

Quando la crescita scalda i motori, avere accesso a fonti di credito eterogenee può consentire di competere con maggiori risorse sui mercati globali. È per questo che negli ultimi anni sempre più Pmi sono disposte a valutare il ricorso ai minibond, titoli di debito di importo inferiore a 50 milioni di euro, non quotati su listini aperti agli investitori retail.

A poter utilizzare questo strumento sono le imprese non finanziarie, non quotate, con fatturato superiore a 2 milioni di euro e almeno 10 dipendenti.

Secondo l'Osservatorio Minibond della **School of Management del Politecnico di Milano** nel 2024 sono state 178 le imprese emittenti (fra cui ben 126 si sono affacciate sul mercato per la prima volta), in lieve aumento rispetto alle 168 del 2023.

Per quanto riguarda il settore di attività, il comparto manifatturiero si conferma in testa arrivando a rappresentare il 24,7% del totale nel 2024. Dal 2013, anno in cui è stato possibile emettere questi strumenti a seguito dell'approvazione del Decreto Sviluppo del 2012, fino al 2024 le emissioni di minibond sono state complessivamente 1.977.

NEL 20124 SONO STATE 178 LE IMPRESE EMITTENTI, FRA CUI BEN 126 QUELLE CHE SI SONO AFFACCIATE SUL MERCATO PER LA PRIMA VOLTA

I REQUISITI PER EMETTERE MINIBOND

Dal punto di vista delle finalità, il minibond è uno strumento particolarmente adatto a sostenere la crescita organica, finanziare progetti di innovazione o internazionalizzazione, ma anche operazioni straordinarie come acquisizioni, leveraged buyout o passaggi generazionali. In tutti questi casi, consente all'impresa di accedere a una forma di finanziamento flessibile e spesso complementare rispetto al credito bancario.

Per questo motivo è adatto a quelle Pmi che hanno una struttura finanziaria e organizzativa solida, come precisa **Danilo Maiocchi**, direttore di **Innexta**, la fintech company del sistema delle Camere di commercio italiane che supporta e accompagna le imprese all'accesso al credito, alla finanza complementare e al fintech.

Le Pmi che intendono emettere un minibond devono avere bilanci in utile, con un adeguato Ebitda, ovviamente con un indebitamento non eccessivo verso banche o altri finanziatori. In secondo luogo, la governance deve essere chiara, trasparente e con un sistema di controlli interni efficiente. È importante che l'azienda sia disponibile a fornire informazioni di dettaglio ad advisor e investitori, in un'ottica di massima trasparenza nei confronti del mercato. Allo stesso tempo, deve disporre di un piano industriale solido e credibile, che evidenzi la capacità dell'azienda di pianificare il proprio percorso di crescita. Solitamente, un'azienda che intende emettere titoli di debito dovrebbe avere un fatturato di almeno cinque milioni di euro, con bilanci in attivo e un chiaro trend di crescita negli ultimi tre anni. Nel caso di minibond a breve termine e di importo limitato, si possono fare eccezioni laddove l'azienda sia solida, operativa da diversi anni e con un buone prospettive di crescita».

UN'AZIENDA CHE INTENDE EMETTERE TITOLI DI DEBITO DOVREBBE AVERE UN FATTURATO DI ALMENO CINQUE MILIONI DI EURO

QUANDO IL MINIBOND NON È UN'OPZIONE PRATICABILE

Al contrario, come sottolinea Maiocchi, il ricorso a questo strumento non è consigliabile a Pmi fortemente indebitate, interessate a reperire capitali per ristrutturazioni del debito e senza una chiara visione di crescita. «I minibond non sono adatti a Pmi con una struttura organizzativa poco sviluppata (come nel classico caso dell'imprenditore "solo al comando") e con margini che mettono in dubbio la capacità di onorare il debito».

«Non possono ovviamente emettere minibond le aziende in difficoltà finanziaria, con un fatturato in diminuzione o senza crescita, bassa marginalità o flusso di cassa negativo, perché nessuno le prenderebbe in considerazione», aggiunge **Giordano Guerrieri**, direttore operativo e co founder di **Finera**, divisione operativa del **Gruppo Allcore**, dedicata al supporto finanziario delle Pmi, che indica altri due requisiti aggiuntivi rispetto a quelli precisati da Maiocchi: «Il margine operativo lordo deve essere almeno pari al 10% del fatturato e il rapporto tra la posizione finanziaria netta (Pfn) e l'Ebitda (margine operativo lordo) deve essere inferiore a quattro. L'impresa deve certificare il proprio rating tramite società riconosciute e certificate Eba ed Esma. Infatti, se il suo valore è elevato, rende più appetibile l'emissione e fa percepire quella solidità tanto voluta che gli investitori cercano».

PRINCIPALI DIFFERENZE TRA MINIBOND E CREDITO BANCARIO

Ricorrere all'emissione di minibond consente alle Pmi di godere di una serie di vantaggi come ad esempio avere una minore dipendenza dal sistema bancario. Un altro elemento a favore si colloca a monte: come criterio di valutazione per l'accesso al credito la banca utilizza le garanzie e lo storico della società, mentre il processo di emissione dei minibond si basa sulla solidità patrimoniale, sulla profittabilità e sul cash flow dell'impresa.

«Ulteriori vantaggi risiedono nelle caratteristiche tipiche dei due strumenti finanziari», sottolinea Guerrieri. «Una di queste è la scadenza. I prodotti bancari tradizionali scadono dopo 3-5 anni, mentre il minibond può arrivare, in base agli accordi contrattuali anche a 5-7 anni. Altre divergenze riguardano le garanzie e il tasso di interesse. Le garanzie sono obbligatorie per la banca mentre per il minibond sono gradite, ma non strettamente necessarie. Il tasso di interesse, invece, in banca dipende dal costo del capitale a cui la banca stessa fa riferimento. Nel mercato dei minibond il tasso viene applicato in base alla qualità dell'azienda e del progetto che va a sostenere». La modalità di rimborso del capitale rappresenta un'altra caratteristica distintiva: per la banca segue il piano di ammortamento, mentre per il minibond può essere anche "bullet", ovvero a scadenza con un possibile periodo di preammortamento fino a due anni. Altro parametro importantissimo relativo al minibond è che quest'ultimo non viene segnalato in Centrale Rischi di Banca Italia e non c'è possibilità di revoca come avviene per un affidamento commerciale o per un fido di cassa. Infine, questo strumento permette all'azienda di diventare visibile agli occhi di investi-

tori istituzionali e non, proprio perché consente la possibile quotazione presso l'**ExtraMot Pro**, la sezione dedicata della **Borsa Italiana**.
Un'altra differenza importante è che i minibond non implicano un rapporto "uno a uno" tra emittente e investitore come tra banca/impresa, ma un processo in più fasi e più player finanziari coinvolti.
«Tra tutti, l'advisor è di fondamentale importanza, perché svolge un ruolo determinante nel valutare la Pmi emittente, verificando anche fattibilità e convenienza economico-finanziaria dell'operazione», spiega Guerrieri. «Le imprese sono affiancate dall'advisor nei diversi passaggi necessari per effettuare l'emissione del minibond, garantendo anche il coordinamento degli altri attori coinvolti. Nel processo di emissione, infatti, sono coinvolti anche gli arranger ed ovviamente i legal che assistono la Pmi nella strutturazione del minibond e nel suo collocamento, preparando al meglio l'azienda e i suoi soci a questo nuovo strumento e percorso».

QUANTO COSTA EMETTERE MINIBOND

Nonostante i numeri positivi registrati nel 2024, il potenziale dei minibond è apparso finora alquanto inesplorato. Tra i fattori frenanti vi sono i costi: la richiesta di un prestito bancario implica affrontare un processo meno complesso e costoso rispetto all'emissione di un minibond. Inoltre il costo di un prestito bancario dipende dal costo del capitale della banca, mentre per un minibond è determinato dalla qualità dell'azienda e del progetto (e questo fa sì che possa essere più elevato).
Se si guarda al solo processo di emissione del titoli, i costi principali possono essere suddivisi in base al capitale raccolto e agli step da seguire. L'azione dell'advisor finanziario, che è indispensabile, si aggira tra lo 0,5% e il 2,0% del capitale raccolto (una tantum). L'arranger costa tra lo 0,5% e il 1,5% del capitale raccolto (anche in questo caso, una tantum).
I costi dello studio legale (utile ad esempio per la sottoscrizione del contratto di minibond e per il processo di ammissione) si aggira tra 15 mila e 50 mila euro, sempre una tantum. La certificazione del bilancio d'impresa ha un costo annuale di 15 mila euro. L'eventuale emissione del rating può richiedere tra i 15 mila e 20 mila euro. La buona notizia è che gli anni successivi al primo, il costo si riduce del 40%. L'eventuale ammissione alla quotazione su Extra Mot Pro ha un prezzo di 2.500 euro una tantum mentre il costo annuale per la banca depositaria è di circa 5.000 mila euro.

È POSSIBILE RICORRERE A EMISSIONI DI SISTEMA CHE COINVOLGONO PIÙ EMITTENTI CON LO SCHEMA DEI BASKET BOND

LE OPERAZIONI DI SISTEMA E I 'BASKET BOND'

Una delle criticità legate ai minibond è la difficoltà registrata nell'attrarre alcune tipologie di investitori professionali, talvolta anche stranieri, che tipicamente prendono in considerazione ticket minimi di investimento sopra una certa soglia. Il taglio di emissione di un minibond può invece essere anche molto piccolo. Per rispondere a questo problema, è possibile però ricorrere a emissioni di sistema che coinvolgono più emittenti, ottenendo uno schema noto con il nome di 'basket bond'. Vi possono essere modelli diversi di basket bond. In alcuni casi, le imprese procedono con emissioni "sincronizzate" rispetto alle scadenze, le quali vengono sottoscritte interamente da un veicolo di cartolarizzazione creato appositamente e che si finanzia a sua volta sul mercato con un'emissione di asset backed securities (che hanno come sottostante i singoli minibond). Gli investitori finali, quindi, acquistano titoli cartolarizzati rappresentativi di un 'panierÈ diversificato in modo da raggiungere una massa consistente. È anche possibile creare più tranche di asset backed securities, junior e senior, che possono essere sottoscritte da investitori differenti, con profili di rischio e rendimento diversi.

Giordano Guerrieri, direttore operativo e co founder di Finera

PER CONQUISTARE GLI INVESTITORI

Oltre a rispettare determinati requisiti quantitativi, immediatamente verificabili attraverso i dati di bilancio, l'impresa che intende emettere un minibond deve avere un progetto qualitativamente interessante agli occhi degli investitori. Questi sono generalmente investitori professionali ed entrando nello specifico del mercato italiano, secondo l'Osservatorio Minibond della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2024 sono stati soprattutto fondi e banche estere con il 33% dei volumi (hanno investito in poche operazioni ma con tagli significativi), seguiti dalle banche italiane (31%), dai fondi di private debt (18%) e dalla Cassa Depositi e Prestiti (10%).
Il volume dei titoli collocati sulle piattaforme di crowdfunding, e quindi accessibili a determinati condizioni anche a investitori non professionali ma esperti, non solo resta molto contenuto, ma è persino in calo: è passato da 22,17 milioni del 2023 a 13,4 milioni di euro nello scorso anno.

Un'alternativa essenziale la finanza per startup e Pmi

È dai "nuovi" capitali privati che arriva il carburante per la crescita delle imprese: appuntamento il 20 novembre a Milano con il Finance Day Italia organizzato da Innexta, società del sistema Camerale

di Sergio Luciano

C'è un "lievito" che sta aiutando moltissime startup e piccole imprese italiane, ma anche molte medio-grandi, a finanziarsi, crescere, espandersi e innovare: è il private equity, il capitale privato in tutte le sue forme: quello che non passa per le Borse, ma parte da fondi d'investimento specializzati e va direttamente a finanziare le imprese.

Tra i protagonisti di questo mercato, in un ruolo che la natura pubblica le ha ritagliato addosso in una foggia molto efficiente e tutta particolare, c'è **Innexta**, la società milanese del sistema Camerale che – per statuto – si è posta come punto di riferimento nel settore della finanza e del credito per le Pmi, con particolare attenzione a strumenti, servizi e prodotti della finanza alternativa, sostenibile e del Fintech. Ebbene, il prossimo 20 novembre, presso Palazzo Giureconsulti a Milano, Innexta organizza il **Finance Day Italia**, in collaborazione con Unioncamere e Camera di commercio di Milano, Monza Brianza, Lodi: una giornata di lavoro con l'obiettivo di fornire un quadro il più possibile completo delle opportunità di nuova finanza per le imprese, in particolare appunto le Pmi. Una giornata al termine della quale gli imprenditori che interverranno avranno idee più chiare su come e da chi farsi finanziare il proprio sviluppo: concretamente, e non a parole.

«Fino allo scorso anno – spiega **Danilo Maiocchi**, direttore generale di Innexta – avevamo organizzato per quattro anni una manifestazione che avevano battezzato Alt Finance, perché volevamo condensare in essa tutto quel che il mercato offriva sul fronte della finanza alternativa. Nel corso degli anni ci siamo però resi conto che questa natura 'alternativa' delle soluzioni di cui parlavamo stava diventando via via sempre più essenziale, nell'ecosistema delle fonti finanziarie delle imprese italiane, e abbiamo deciso che ormai la finanza d'impresa, tutta la finanza impresa, vive sullo stesso piano sia gli strumenti tradizionali del credito e del mercato finanziario tradizionale sia quelli innovativi del fintech e dei mercati specializzati in startup e Pmi. Da qui l'idea di cambiare il nome, nella prosecuzione di un percorso strategico nel quale possiamo con un certo orgoglio di essere stati tra gli attori più solerti».

ALLE CAMERE È STATA TRASMESSA UNA BOZZA DI RIFORMA E DI SEMPLIFICAZIONE DEL TESTO UNICO DELLA FINANZA

L'edizione 2025 del Finance Day, che è stata organizzata con anche il supporto di Comitato Torino Finanza, inFinance e ItaliaFintech, si articola sostanzialmente in due parti; nella prima il professor **Giancarlo Giudici** della **School of Management del Politecnico di Milano** presenta il quaderno di ricerca 2025 sulla Finanza Alternativa per le Pmi italiane, sul quale dialogheranno esponenti del Governo, del Parlamento, del mondo imprenditoriale e finanziario; e una parte successiva durante la quale si terranno sessioni parallele a forte carattere partecipativo, introdotte da figure di spicco del mercato dei capitali.

«Dal 2018 a oggi abbiamo lavorato per mi-

GIULIO CENTEMERO

DANILO MAIOCCHI

GIANCARLO GIUDICI

ANDREA PRETE

gliorare la cornice legislativa relativa alla finanza alternativa e alla finanza in generale», osserva **Giulio Centemero**, deputato della Lega, autore o coautore di numerose proposte di legge in materia di finanza e strumenti finanziari, nonché ospite fisso dell'Alt Finance e, oggi, di Finance Day. «Quindi abbiamo creato delle regole del gioco per cui le piccole e le medie imprese possono contare e possono contare sugli strumenti di finanza alternativa, dal crowdfunding all'Ipo, passando per tanti altri senza troppe difficoltà. Ora l'ultimo passaggio in ordine temporale sarà la riforma del Testo unico della finanza: è arrivata una bozza alle Camere, la seguiremo con attenzione e con questo davvero faremo un ulteriore passo verso la semplificazione normativa al fine di avvicinare il mondo della finanza e della finanza alternativa in particolare alle imprese e in particolare alle Pmi e anche alle start up. Del resto, dopo il momento delle rinnovate regole è giunto il momento della liquidità e la parola passa al mercato. Ma in questo senso devo dire che, a compimento di tutti questi passaggi, è necessario che ci sia un cambiamento culturale, che il risparmio incominci, anche grazie a questi strumenti normativi, a fluire sull'economia reale e serve anche che casse e fondi pensione credano in questo progetto, cominciando dal Fondo Nazionale Strategico Indiretto, in cui spero investiranno per creare un legame non solo per l'economia reale del Paese, ma anche per creare il futuro per le prossime generazioni».

Sono temi strategici per il Paese, non solo nel nome. E non è un caso, dunque – come spiega a Economy il Presidente di Unioncamere Andrea Prete – che «Unioncamere e l'intero Sistema Camerale pongono una particolare attenzione al tema del credito e della raccolta di capitali nel suo complesso da parte delle imprese italiane, in particolare le micro, piccole e medie. Una recente ricerca del nostro Centro Studi Tagliacarne evidenzia che, mentre oltre il 65% delle imprese medio-grandi usufruisce del credito bancario per progetti di sviluppo, le piccole imprese devono attingere in larga parte a fondi propri per crescere e solo il 35 % circa ottiene credito bancario. Addirittura, tra le startup, tre imprese su quattro hanno attinto unicamente da fondi propri, e solo il 3% attinge anche a fondi pubblici. Questi dati sintetici evidenziano il grande bisogno di due azioni-

C'È UN "FINANCE GAP" PER LE PMI: SOLO UNA PICCOLA PERCENTUALE RIESCE AD ACCEDERE A CANALI DIVERSI DAL CREDITO BANCARIO

da una parte, agire in maniera capillare sulla "educazione finanziaria" degli imprenditori, ed accrescere in modo significativo la conoscenza da parte di startup e Pmi delle opportunità offerte dalla finanza complementare e digitale, comprese le opportunità di ottenere fondi agevolati; dall'altro lato, favorire il sistema della finanza complementare con azioni di raccordo tra domanda e offerta, ad esempio tra le nuove banche digitali e le banche di territorio da un lato e le imprese più dinamiche dall'altro lato».

Impossibile "spoilerare" dal professor Giudici qualche anticipazione sui contenuti della ricerca che sarà presentata il 20 novembre: «Posso solo anticipare – dice il docente – che tutte le statistiche continuano a mostrare come esista un 'finance gap' per le Pmi in Europa. Solo una piccola percentuale di esse riesce ad accedere a canali diversi dal credito bancario e la situazione non è migliorata negli ultimi tempi con l'aumento dei tassi di interesse e il conseguente incremento del costo del capitale. La concentrazione del settore bancario in Italia è un'ulteriore rischio per la diversificazione delle fonti di finanziamento. Per fortuna l'interesse degli imprenditori verso i canali della finanza alternativa sta crescendo e c'è la consapevolezza che il mercato del capitale è una risorsa non solo per alimentare progetti di crescita ma anche per trovare supporto nella definizione delle strategie future. Servono però investitori specializzati nella valutazione delle Pmi e prodotti finanziari di risparmio dedicati, che sono ancora troppo pochi. Per l'Italia è possibile fare un passo avanti significativo nel sostegno verso l'economia 'reale' se si riuscirà a 'scovare' le iniziative imprenditoriali che veramente possono creare occupazione e innovazione».

ECCO LA VERA MONETA DIGITALE DEGLI ITALIANI

Dal prelievo dei contanti agli smartphone, l'a.d. di Bancomat Fabrizio Burlando svela la trasformazione della piattaforma in un ecosistema unico di pagamenti fisici e digitali, unendo le banche italiane e aprendosi all'Europa

di Sergio Luciano

"OGNI BANCA ITALIANA HA LA POSSIBILITÀ DI DIVENTARE COME REVOLUT. CONQUISTARE NUOVA CLIENTELA, CONVINCERE I GIOVANI, INNOVARE NEI COSTI E NEI SERVIZI. E NOI DI BANCOMAT SIAMO PRONTI A RENDERE CONCRETA PER TUTTE QUESTA POSSIBILITÀ": Fabrizio Burlando, amministratore delegato di Bancomat, è a New York, impegnato in un tour tecnologico sui nuovi passi avanti che la piattaforma di monetica più usata dagli italiani – con 30 milioni di accounts nel Paese – punta a compiere l'anno prossimo.

Altro che Risiko, con tutto il rispetto. Perché se una fino a ieri sconosciuta Revolut è riuscita a rastrellare in silenzio 4 milioni di clienti italiani, collocandosi – sia pure con un'offerta di servizi ancora minima – al quarto posto nella graduatoria, è un segno dei tempi. Non bastano le grandi Opa, ci vuole innovazione. E Bancomat – che, oltre che al Fondo Strategico Italiano, appartiene proprio alle circa cento banche Italiane che servono il sistema Paese – è pronta alla bisogna: diventare l'unico, vero wallet nazionale italiano, un "campione nazionale" della monetica che possa essere usato dappertutto, in store, online e anche all'estero come i grandi circuiti internazionali. E svolgere questo mestiere per le banche azioniste, e non in concorrenza con loro. Come fornitrice di servizi, e non competitor. Con uno strumento che riassume in sé – già oggi, e più compiutamente nei prossimi mesi – tutte le formule di pagamento digitale: dal prelievo di contante, che è il "mestiere storico", al pagamento su qualsiasi POS (con la classica domanda: "Carta o Bancomat?", e la risposta di tutti: "Bancomat!"), fino all'e-commerce, al trasferimento istantaneo transnazionale di denaro peer-to-peer, a tutti i pagamenti verso la pubblica amministrazione fino alle monete puramente digitali.

Allora, ingegner Burlando: povera Revolut?

Diciamo che il nostro mercato, con 400 miliardi di euro transati digitalmente, può crescere ancora moltissimo. E noi renderemo più veloce ed efficiente questa crescita, svolgendo un ruolo strategico per il Paese, un ruolo in cui crediamo molto.

È recente il vostro accordo strategico con Nexi. A cosa servirà?

Ci permette di consolidare le nostre connessioni su un'unica rete per rendere i nostri strumenti digitali ancora più veloci, convenienti e sicuri.

Ci riepiloga tutti i piani che ha sulla scrivania?

Sì, ma sono numerosi, andiamo con ordine. Come dicevamo, si avvalgono di noi circa cento banche italiane: teniamo ben presente questo presupposto. Continueremo a lavorare per loro e non sul mercato consumer. L'anno scorso, proprio su Economy, abbiamo annunciato l'accordo con PagoPA per i pagamenti verso la pubblica amministrazione, e l'abbiamo realizzato. Continuiamo ad avere il sistema più competitivo per gli esercenti (e molto conveniente anche per gli utilizzatori) nei pagamenti digitali. E daremo alle nostre banche associate la possibilità di offrire ai loro clienti tutti i servizi, a condizioni uguali o migliori rispetto alle banche innovative.

Definirebbe ancora Bancomat come un circuito o preferisce parlare di piattaforma?

Un circuito è un'infrastruttura di collegamen-

RENDEREMO PIÙ EFFICIENTE LA DIFFUSIONE DEI PAGAMENTI DIGITALI

to, come Visa o Mastercard. Una piattaforma invcece è… come un coltellino multifunzione – il più famoso è quello svizzero – che vive nel nostro ecosistema digitale permette di fruire di tutti i servizi di monetica esistenti. Adottando la nostra piattaforma per com'è, o integrandola nelle loro infrastrutture digitali, le banche italiane possono davvero essere tutte come Revolut. Cosa che, da sole, soprattutto le più piccole, faticherebbero a fare.

Ma all'estero?

Questione di pochi mesi: poi con Bancomat sarà possibile pagare al POS anche all'estero, senza passare da circuiti di terze parti. È un percorso lanciato da tempo e ormai vicino al traguardo: sul trasferimento di denaro istantaneo ci siamo già collegati a Spagna e Portogallo, e a breve entreremo in altri otto Paesi tra cui Grecia e Polonia, e stiamo trattando con Francia e Germania. Posso dire che entro il 2026 saremo utilizzabili in tutta l'Unione Europea anche per gli invii di denaro peer-to-peer, un servizio attesissimo ad esempio dagli studenti Erasmus, che hanno già iniziato a sperimentare con il nostro primo collegamento con Bizum in Spagna.

QUESTIONE DI POCHI MESI E POI CON BANCOMAT SARÀ POSSIBILE PAGARE ANCHE ALL'ESTERO SENZA PASSARE DA CIRCUITI TERZI

Tutto da soli?

Avvalendoci, dove serve, di servizi forniti da terzi, ma tutto quanto attiene ai dati e ai processi rimarrà sulla nostra rete, italiana. Inoltre posso anticipare che saremo i primi – e lo annunceremo al Salone – a offrire su una piattaforma bancaria un servizio di ingaggio, cioè la vecchia loyalty: un vero e proprio Bancomat Club, con cui fidelizzeremo i consumatori a usare il circuito nazionale, a restare con la loro banca e a ottenere vantaggi molto italiani: nello sport, con un accordo con la Lega di Serie A, nella musica con alcune partnership importanti tra cui Viva Ticket e nella cultura, grazie a una convenzione con il FAI e ad altre iniziative.

Accordi nella musica, diceva: quali?

Non rivelo nulla di misterioso: una partnership con Achille Lauro è già nota, e ci sarà dell'altro.

Ma…scusi una domanda: la Bce parla di euro digitale. Sarà vostro concorrente?

Noi siamo in Unione Europea, e qui usiamo l'euro, che prenderà diverse forme. Stiamo preparandoci per dare ai nostri utilizzatori la possibilità di scambiare euro in tutte le nuove forme: compreso l'euro digitale se e quando prenderà forma.

E le stablecoin? Lei è negli Usa e lì non si parla d'altro, dopo le mosse di Trump…

Dunque… l'euro digitale è a tutti gli effetti una moneta classica – si dice fiat in gergo – anche se non è cartacea. Le stablecoin sono una cosa diversa. Sono come le fiches dell'autoscontro o del villaggio turistico: le compri alla cassa, contro soldi ordinari. Le usi senza più avere i costi e i rischi del contante. Alla fine, se le hai usate tutte, lasci i soldi classici alla cassa; diversamente restituisci quel che ti è rimasto in tasca e recuperi parte dei soldi.

Ma allora che vantaggio comportano?

Le stablecoin usano la blockchain, un sistema efficientissimo di tracciamento che permette di scambiare istantaneamente denaro in tutto il mondo. Abbiamo clienti che oggi, per fare pagamenti internazionali pagano anche il 5% di commissioni; usando stablecoin su blockchain pagherebbero una frazione. E poi la blockchain può permettere di accedere a forme di risparmio sicure e redditizie, , ad esempio i Btp, dando la possibilità di negoziare i titoli di Stato – sicuri anche per i consumatori retail – in tagli piccoli oggi inesistenti, con grandi vantaggi anche per il Tesoro.

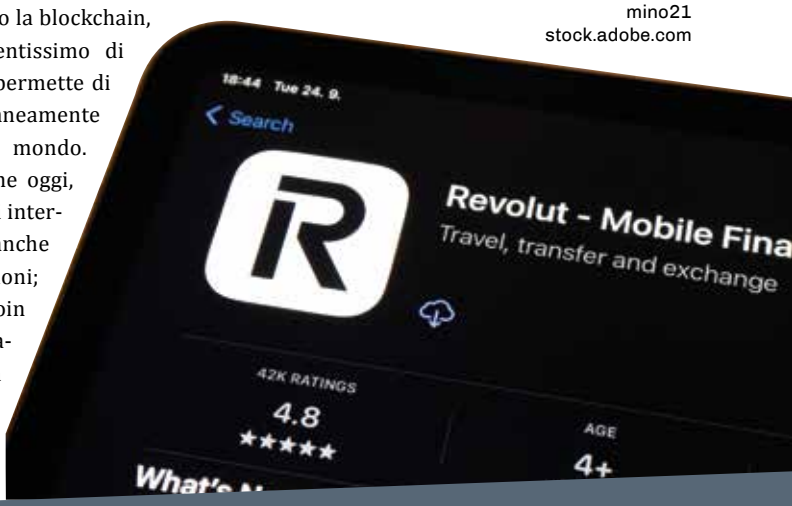
Ma questo delle stablecoin non è un mercato troppo affollato e grande per Bancomat?

Quelle americane sono private, e il loro sottostante, in denaro classico o titoli di Stato… è comunque soggetto a rischi importanti non coperti dal settore bancario, insomma asset discutibili, più atto di fede che certezza. In Europa noi stiamo guidando la loro diffusione attraverso il settore bancario: una stablecoin di sistema, interoperabile, utilizzabile da tutte le banche italiane in totale sicurezza e, in accordo progressivo con tutta Europa, con un unico standard e una grandissima scala dimensionale.

Una stablecoin di sistema sarà utile all'economia nazionale?

Consideri che le stablecoin italiane avranno riserve tutte censite e tutte, sostanzialmente, custodite in conti italiani, quasi sempre sotto forma di titoli di Stato italiani: giudichi lei!

mino21
stock.adobe.com



Il giorno in cui Palazzo Chigi divenne "estremo debitore"

Con una decisione destinata a cambiare i rapporti tra imprese e pubblica amministrazione, il Tribunale di Roma impone alla Presidenza del Consiglio di saldare i debiti di un Comune in dissesto

di Manuela Donghi

In una svolta giudiziaria destinata a fare scuola, il Tribunale di Roma ha emesso una sentenza che potrebbe ridefinire i rapporti finanziari tra Stato e enti locali. Con una decisione storica, i giudici hanno stabilito che lo Stato centrale è tenuto a saldare i debiti di un Comune in dissesto, aprendo per la prima volta la possibilità che i creditori privati possano rivalersi direttamente sulla Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Si tratta di un cambiamento epocale nei rapporti tra privati e pubblica amministrazione.

Di cosa stiamo parlando e cosa è accaduto?

La sentenza di cui sopra nasce da un ricorso presentato dallo **Studio Ontier**, guidato dall'avvocato **Francesco Verri**, in rappresentanza di una società privata che vantava un credito verso un Comune in default. Nonostante le pronunce favorevoli ottenute in sede giudiziaria, l'impresa non era riuscita a ottenere il pagamento, bloccato dalla situazione finanziaria dell'ente locale.

Il Tribunale ha accolto il ricorso, emettendo un decreto ingiuntivo provvisoriamente esecutivo contro la Presidenza del Consiglio. Questa la decisione: in sostanza, lo Stato centrale dovrà ora sostituirsi al Comune e saldare il debito.

Per comprendere perché si tratta di una sentenza senza precedenti basti pensare a cosa accadeva prima: le società private che vantavano crediti verso enti locali in dissesto — o le loro società partecipate — si trovavano spesso in un limbo giuridico. I pagamenti venivano bloccati da fallimenti, liquidazioni o semplicemente da mancanza di fondi, e i creditori non riuscivano a ottenere da nessun garante quanto dovuto, perché lo Stato si dichiarava non responsabile per i debiti degli enti locali.

Per tanti anni, le imprese che fornivano beni o servizi alla pubblica amministrazione si sono trovate in una posizione a dir poco paradossale, perché anche dopo aver ottenuto sentenze favorevoli, il pagamento restava incerto se l'ente debitore si trovava in uno stato di dissesto o di liquidazione. Infatti lo Stato, pur essendo garante del sistema, si dichiarava estraneo ai debiti degli enti locali, lasciando i creditori senza strumenti efficaci per il recupero.

PRIMA DELLA SENTENZA, LE SOCIETÀ CREDITRICI DI ENTI LOCALI IN DEFAULT (O LORO PARTECIPATE) SI TROVAVANO IN UN LIMBO GIURIDICO

SERGIO BRAMINI

Il risultato? Molte aziende, soprattutto le Piccole Medie Imprese, hanno subito danni economici gravissimi: mancati incassi, difficoltà di liquidità, impossibilità di investire o assumere. Nei casi peggiori sono state costrette a chiudere, nonostante avessero svolto regolarmente il proprio lavoro. E nonostante fossero creditrici dello Stato, dovevano comunque pagare le imposte nei tempi previsti, aggravando la loro situazione.

Insomma, due pesi, due misure.

Uno dei casi più noti e balzato agli onori della cronaca, è quello di **Sergio Bramini**, imprenditore brianzolo diventato simbolo delle difficoltà causate dai mancati pagamenti della pubblica amministrazione: la sua azienda è fallita nonostante vantasse 4 milioni di euro di crediti dallo Stato.

Ex titolare della Icom, azienda specializzata nella gestione dei rifiuti, ha lavorato con diverse realtà pubbliche, soprattutto nel Sud Italia, vincendo appalti per la gestione dell'emergenza rifiuti. Il pesante risvolto della vicenda che lo vede coinvolto è dell'anno 2005, quando molti enti pubblici hanno smesso di pagare le fatture per i servizi ricevuti: da quel momento Bramini ha accumulato crediti su crediti, ma non è mai riuscito a incassarli. E nonostante fosse appunto creditore, la sua azienda è stata dichiarata fallita, perdendo attività, casa, uffici, e ritrovandosi da benestante a impoverito.

Un caso portato alla ribalta da trasmissioni televisive come Le Iene e sostenuto da politici come Matteo Salvini e Luigi Di Maio, che lo hanno usato come esempio di "ingiustizia di Stato".

Questa storia non è isolata, ma anzi, rappre-

senta un problema sistemico che colpisce molte piccole e medie imprese italiane.

«Gli effetti che questa sentenza avrà sui creditori privati che attendono da anni il pagamento da parte di enti locali in dissesto non potrà che essere positivo se si considera che a tutt'oggi migliaia di piccole imprese sono vicine al fallimento per i mancati pagamenti della Pubblica Amministrazione», ribadisce oggi senza indugi lo stesso Bramini commentando il fatto, «e mi auguro che possa davvero modificare strutturalmente il rapporto tra Stato e Autonomie Locali, perché lo Stato non può pretendere tasse e tributi dal cittadino quando lui stesso è inadempiente attraverso la PA», ha continuato.

In un prossimo futuro ci si aspetta che una decisione di tale portata possa influenzare il comportamento della Pubblica Amministrazione nei confronti dei fornitori e dei contratti pubblici. Secondo Bramini dovrà necessariamente provvedere in modo serio allo stanziamento delle somme occorrenti al finanziamento degli acquisti e delle opere vincolandoli ad esse, senza ritrovarsi senza risorse, per provvedere ai saldi.

Oggi Sergio Bramini è presidente della **Federazione Europea per la Giustizia** nella quale confluiscono tutte le Associazioni senza scopo di lucro che si battono per le piccole imprese, gli artigiani, le partite Iva, i pensionati: se ne contano 22, oltre a un notevole numero di persone singole iscritte, e dal 2018 sono state promulgate 6 Leggi e una decina di articoli di Legge. Bramini si è messo a disposizione di altre persone, mantenendo una promessa fatta a se stesso: «Nessuno dovrà mai più passare ciò che ho passato io».

Tornando alla sentenza del Tribunale di Roma, dunque, parliamo di una decisione che potrebbe cambiare radicalmente il rapporto tra imprese e PA, e che rappresenta una vera rivoluzione per il sistema italiano. La Presidenza del Consiglio dei Ministri, condannata a saldare un debito contratto da un ente locale in dissesto finanziario, non può più voltarsi dall'altra parte. Per la prima volta, lo Stato viene chiamato a rispondere direttamente dei debiti di un ente, e questo apre la strada a migliaia di ricorsi pendenti, molti dei quali già presentati a Strasburgo da società private danneggiate dalla cattiva gestione delle amministrazioni locali.

Un netto cambio di passo che apre nuovi scenari per le aziende creditrici, da anni intrappolate in un sistema che le lasciava senza tutela e che, finalmente, vedranno riconosciuto il diritto a essere pagate per il loro lavoro.

La decisione si fonda su una pronuncia della **Corte Europea dei Diritti dell'Uomo** (Cedu) del gennaio e marzo 2025, che ha stabilito un principio chiave, ossia che "quando un ente locale non rispetta i propri obblighi di pagamento, la responsabilità ultima ricade sullo Stato centrale". Il mancato pagamento vìola non solo il diritto di proprietà, ma anche il diritto al giusto processo.

Dopo la sentenza della Cedu, il Governo italiano aveva 90 giorni per saldare il debito. Tuttavia, allo scadere del termine, il pagamento non è arrivato, e da qui il ricorso al Tribunale di Roma, che ha riconosciuto la validità della sentenza europea come prova scritta ai sensi dell'art. 633 c.p.c., emettendo il decreto ingiuntivo.

Molto è destinato a cambiare con il rafforzamento della tutela dei creditori privati nei confronti della pubblica amministrazione, una maggiore responsabilità dello Stato nel monitorare la gestione finanziaria degli enti locali, un possibile aumento dei ricorsi contro la Presidenza del Consiglio, con impatti sul bilancio pubblico. Ecco: questa sentenza potrebbe segnare l'inizio di una nuova era in cui lo Stato non potrà più sottrarsi alle proprie responsabilità, garantendo il rispetto dei diritti dei cittadini quando gli enti locali falliscono. Sia chiaro: nessun regalo o concessione, ma un atto di giustizia ed equità.

I DEBITI COMMERCIALI DELLA PUBBLICA AMINISTRAZIONE VERSO LE IMPRESE AMMONTANO A CIRCA 50 MILIARDI DI EURO

A oggi, i debiti commerciali della Pubblica Amministrazione italiana verso le imprese ammontano a circa 50 miliardi di euro, un dato rimasto sostanzialmente stabile negli ultimi cinque anni. Questi debiti rappresentano il 2,8% del Pil italiano, il valore più alto tra i 27 Paesi dell'Unione Europea.

Cfo protagonisti del cambiamento

La sfida più urgente per i direttori amministrativi e finanziari? Guidare la rivoluzione digitale con nuove competenze e visione strategica

Andaf

Agostino Scornajenchi

Paolo Fanti

«Un' occasione per pensare», l'ha definita Agostino Scornajenchi, presidente dell'Andaf, l'Associazione nazionale dei direttori amministrativi e finanziari. E l'"educazione", intesa come consapevolezza della necessità inderogabile di una formazione permanente, è stata forse il pensiero più nitido, tra i tanti – complessi, avvincenti, anche contrastanti – emersi nella "tre giorni" di lavoro a Pollenzo, ospiti dell'Università di Scienze Gastronomiche fondata da Carlin Petrini. Andaf – ha detto Scornaienchi, concludendo i lavori, vuol essere per i suoi associati, ormai oltre 2.200 (un migliaio in più di otto anni fa), una parte di questa scuola di professione permanentemente aperta che i direttori finanziari e amministrativi sanno di dover frequentare e vogliono frequentare.

Questo perché il ruolo del direttore finanziario sta attraversando una trasformazione profonda. Negli ultimi anni il Cfo ha ampliato le proprie competenze passando da semplice gestore dei conti a pianificatore strategico, da controllore dei rischi a partner del business. Ma oggi questa evoluzione non basta più. L'impresa contemporanea, immersa in un contesto di cambiamento tecnologico e industriale rapidissimo, richiede al Cfo un passo ulteriore: diventare un vero e proprio interprete della rivoluzione digitale, capace di comprendere e guidare l'innovazione dall'interno. Un ruolo davvero nuovo, a tutto tondo, che si nutre di parole-chiave ben ricordate da Paolo Fanti, direttore generale di Andaf, nel suo intervento finale: "leadership", a cui prepararsi come a un passo necessario; "finance", il ruolo di rappresentare e far crescere; "insieme", il valore di essere Associazione; e "sfida", la voglia di mettersi in gioco.

Perché oggi per un cfo non si tratta solo di conoscere i numeri, ma di sviluppare un nuovo tipo di sensibilità: saper dialogare con i responsabili tecnologici, comprendere le potenzialità di strumenti come l'intelligenza artificiale e riconoscere le opportunità che queste tecnologie aprono. Solo così il Cfo potrà contribuire alla costruzione di modelli operativi efficaci e all'adozione di soluzioni innovative in grado di sostenere la crescita dell'impresa.

Il perché di questa trasformazione è evidente: le tecnologie digitali hanno un impatto diretto e duplice sul conto economico. Da un lato, automatizzano e semplificano i processi, riducendo i costi e liberando risorse; dall'altro, consentono di sviluppare prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, percepiti come innovativi dai clienti e capaci di rafforzare la competitività. Efficienza e valore della produzione, rapportati al capitale investito, si traducono in un incremento della produttività, obiettivo oggi indispensabile per l'intero sistema economico italiano.

Non a caso il titolo di questa 47ª edizione del congresso annuale di Andaf è stato: "Il Cfo come business partner technology focused". Un appuntamento che giunge in un momento storico particolarmente delicato: le crisi degli ultimi anni – dalle tensioni geopolitiche ai problemi delle catene di approvvigionamento, dai rincari energetici all'instabilità delle materie prime – hanno ridisegnato il modo stesso di fare impresa, aumentando la complessità decisionale e strategica.

«L'industria è tornata al centro dell'economia – ha detto Scornajenchi – Non è più solo una questione di risorse finanziarie, ma di infrastrutture: connessioni digitali, data center, energia. In questo contesto il Cfo non può limitarsi a osservare dall'esterno, ma deve entrare nei processi, integrando amministrazione, finanza e controllo con le dinamiche dell'innovazione».

Lo scenario globale, segnato da quella che l'associazione definisce la "nuova normalità", impone dunque ai direttori finanziari un salto di qualità. La stessa periodicità delle comunicazioni finanziarie, un tempo elemento centrale della vita d'impresa, oggi mostra i suoi limiti. «Esistono settori a ciclo rapido e altri, soprattutto quelli infrastrutturali, con orizzonti più lunghi – spiega Scornajenchi –. È un cambiamento di prospettiva che apre grandi opportunità, soprattutto per un'economia come quella italiana, ancora fortemente radicata nella manifattura».

Continua online

Pagamenti a prova di frode

Dal 9 ottobre è in vigore la Verification of Payee. Una conquista per Aiti e i corporate treasurer europei, dopo vent'anni di dialogo con le istituzioni

Aiti

Massimo Battistella

Dallo scorso 9 ottobre è diventato obbligatorio per i fornitori dei servizi di pagamento (Payment Service Provider – Psp) effettuare, prima dell'esecuzione dei bonifici Sepa, siano essi ordinari o istantanei, la verifica di corrispondenza tra il nominativo del beneficiario indicato dal pagatore e l'intestatario del conto corrente sul quale verrà effettuato l'accredito, cd. Verification of Payee (VoP).

La Commissione Europea ha introdotto tale verifica in abbinamento all'introduzione dell'obbligo per i Psp di offrire il servizio di pagamento istantaneo (Sepa Inst) con lo scopo di ridurre le possibili frodi alle quali possono essere esposti i pagatori, ed in particolare i Consumatori, vista la immediata esecuzione e la non stornabilità dei bonifici istantanei.

La VoP si applica anche ai bonifici Sepa ordinari, sia disposti singolarmente che tramite l'invio di file raggruppati (c.d. bulk files), tipicamente utilizzati dalle imprese per l'invio ai Psp delle proprie disposizioni di pagamento.

Aiti sin dal 2002, nei lavori preparatori della Sepa, con le interlocuzioni con Abi e presso il Cnel degli allora vice-presidenti Vito Vavalli e Gianfranco Tabasso, e tramite l'Eact (European Association of Corporate Treasurers) nel quale Tabasso rivestiva il ruolo di responsabile della Payments Commission, in quelle con Bce, European Payments Council e Commissione Europea, aveva evidenziato l'assoluta rischiosità dell'esecuzione dei pagamenti basata sulla mera indicazione dell'Iban del beneficiario, che poteva agevolare, come poi nei fatto si è verificato, i casi di frode, suggerendo l'utilizzo delle codifiche fiscali nazionali per l'esecuzione della verifica di corrispondenza tra beneficiario e titolare del conto.

Ci sono voluti più di vent'anni e una continuativa attività di lobbying a livello europeo per portare all'introduzione della VoP, che come sostenuto da sempre da Aiti, può essere richiesta non solo sulla base del nome o della denominazione sociale ma anche utilizzando alcune delle codifiche di controparte, quali Codice Fiscale, Partita Iva o Legal Entity Identifier (Lei).

Per le imprese rimangono tuttavia ancora delle aree grigie legate in particolare alla necessità che la verifica sia svolta prima dell'autorizzazione al pagamento da parte dell'ordinante.

Ciò comporta la necessità di realizzare, basandosi sui tracciati Sepa già in essere, la messaggistica di scambio tra Psp e pagatore indispensabile per gestire con modalità digitali i casi di risposta negativa (No match) o parzialmente positiva (Close match) rielaborando i flussi dispositivi e gestendo la riapertura dei pagamenti non eseguiti sui sistemi di tesoreria e sugli Erp senza onerose lavorazioni manuali.

Necessità che Aiti e Eact hanno già evidenziato a Commissione Europea ed European PaymenSt Council, ricevendo riscontri positivi.

MADE IN AI: IL FONDO CHE ACCELERA LE PMI

Quadrivio e Microsoft lanciano 300 milioni per la prima filiera europea dell'intelligenza artificiale, tra nuove ambizioni industriali e la sfida di portare l'innovazione nelle eccellenze italiane

di Angelo Curiosi

«Il primo fondo dedicato all'AI per le Pmi è un primato Europeo di Quadrivio, che gia' aveva anticipato il mercato del Private Equity lanciando nel 2023 il fondo legato alla Longevity, Silver Economy Fund»: è la pura verità e **Roberto Crapelli**, managing partner di **Quadrivio Group**, non la manda a dire, anzi se ne dimostra orgoglioso. Il nuovo progetto firmato Quadrivio Group in collaborazione con **Microsoft** – l'**Artificial Intelligence Private Equity Fund** - punta a rafforzare la filiera dell'It italiana e accompagnare le piccole e medie imprese verso l'adozione su larga scala dell'intelligenza artificiale: un "vasto programma", che però non parte solo con grandi ambizioni, ma anche con mezzi importanti: 300 milioni di euro, con il programma di arrivare a 400, dandosi il compito di impiegarli al meglio per consolidare un comparto IT frammentato. «Contiamo di continuare ad anticipare le tendenze di allocazione dei capitali privati - prosegue Crapelli - Il Fondo AI è soprattutto un moltiplicatore di competitività e di crescita delle Pmi italiane. In 30 anni dedicati alle strategie e poi alla capitalizzazione delle Pmi, posso dire che l'AI rappresenta la più potente opportunità di crescita dimensionale e di aggregazione».

Insomma, una scelta strategica forte, che trova le sue basi in una strategia d'investimento da sempre concentrata sull'innovazione: «L'intelligenza artificiale è una nuova forma di energia - considera **Fabio Boschi**, partner di Quadrivio Group - offre potenza e velocità a chi saprà non solo utilizzarla ma possederla. Il patrimonio applicativo delle nostre Pmi deve essere ripensato e fatto evolvere: solo così la tecnologia potrà diventare un vero motore di resilienza, innovazione e creazione di valore nel tempo. Siamo convinti che i rendimenti più interessanti arriveranno dai fondi di private equity capaci di condividere con competenza aziende ed imprenditori che abbracciano questa visione strategica».

L'OBIETTIVO È QUELLO DI CREARE "CAMPIONI NAZIONALI" DELL'AI APPLICATA, CAPACI DI COMPETERE ANCHE A LIVELLO EUROPEO

L'obiettivo è chiaro: creare "campioni nazionali" dell'AI applicata, capaci di competere a livello europeo e di tradurre la tradizionale creatività italiana in un nuovo linguaggio industriale - quello del Made in AI. Quadrivio parte da una constatazione che molti imprenditori condividono: l'Italia è ancora forte nelle sue eccellenze tradizionali - moda, design, meccanica, agroalimentare - ma rischia di rimanere indietro nella sfida tecnologica. Da qui è nata l'idea del fondo, che avrà il compito di consolidare un comparto IT oggi frammentato, composto da tanti piccoli operatori locali con risorse e capacità di scala limitate.

L'intento non è solo finanziare, ma integrare competenze. Quadrivio punta a creare un ecosistema in cui le Pmi possano accedere a strumenti, piattaforme e know-how necessari per tradurre l'AI in vantaggio competitivo concreto. «Il system integrator del futuro – osserva **Christian Parmigiani**, del Value Creation Team di Quadrivio – non sarà solo un esperto di tecnologia, ma un partner in grado di comprendere il business e misurare il ritorno sugli investimenti in intelligenza artificiale».

Nell'iniziativa, Microsoft avrà un ruolo cruciale: metterà a disposizione le proprie piattaforme cloud, le soluzioni di AI generativa e la rete di oltre 15.000 partner italiani per accelerare la digitalizzazione delle imprese. «Sostenere gli ecosistemi locali dell'innovazione è nel nostro Dna», ha dichiarato **Vincenzo Esposito**, Ceo di Microsoft Italia. «Vogliamo aiutare le Pmi a cogliere le opportunità dell'AI, offrendo strumenti concreti per aumentare produttività, crescita e sicurezza».

In gioco non c'è solo l'adozione di nuove tecnologie, ma la capacità di riscrivere un modello industriale, dove l'innovazione non è più accessoria ma strutturale.

Da sinistra: Fabio Boschi, partner di Quadrivio Group, e Roberto Crapelli, managing partner di Quadrivio Group

I nuovi cavalieri dei capitali coraggiosi

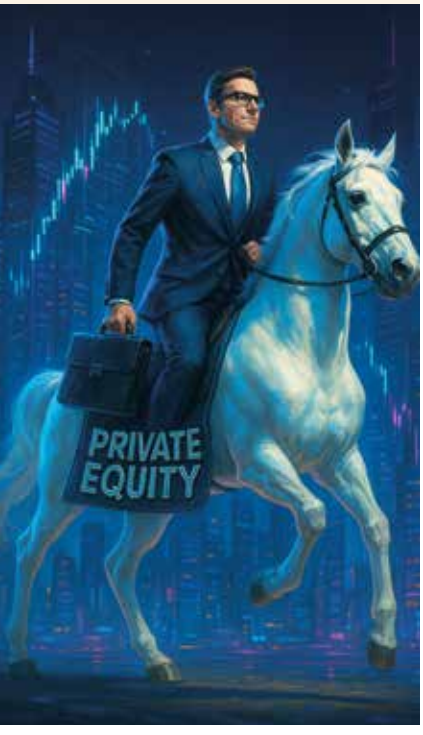
Il private equity guida la trasformazione industriale delle Pmi italiane attraverso strategie di valore e diffondendo una cultura manageriale innovativa

Aifi

Anna Gervasoni

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

Negli ultimi anni il private equity ha consolidato la propria funzione strategica all'interno del tessuto economico italiano, assumendo un ruolo sempre più determinante nel sostenere la crescita dell'economia reale. Da strumento prevalentemente finanziario, è diventato un vero e proprio motore industriale, capace di favorire sviluppo, innovazione e occupazione. In particolare, nelle piccole e medie imprese, cuore pulsante del sistema produttivo nazionale, il contributo dei fondi si traduce in trasformazione operativa e manageriale, rafforzando competitività e resilienza.



La ricerca condotta da Bip Corporate Finance & Strategy in collaborazione con Aifi – Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt offre mostra questa evoluzione. Dall'analisi di un campione di 23 operatori (per il 78% domestici) e 64 operazioni con disinvestimento tra il 2019 e il 2024, emerge che la principale leva di creazione del valore risiede nella crescita operativa, responsabile del 71% del valore complessivo generato. Di questa percentuale, il 57% è attribuibile all'aumento dei ricavi e il 14% al miglioramento dell'Ebitda.

Questi dati confermano una dinamica strutturale: la leva finanziaria ha oggi un peso marginale, mentre la capacità di generare sviluppo interno, rafforzare la governance e accelerare i processi di trasformazione industriale è diventata il vero fattore differenziante. In altre parole, la creazione di valore non si gioca più su leve puramente finanziarie, ma sulla qualità della gestione, sull'innovazione e sull'esecuzione. L'impatto del private equity sulle imprese partecipate è evidente. Nel passaggio dall'ingresso all'exit, i ricavi medi crescono da 101 a 163 milioni di euro, con un tasso di crescita annuo composto prossimo al 19%. L'occupazione aumenta del 52%, mentre la marginalità passa dal 16,8% al 18,1%. L'enterprise value sale da 105 a 273 milioni di euro medi, con multipli EV/Ebitda che si ampliano da 7,4 a 9,6 volte. Di conseguenza, anche l'equity value triplica, passando in media da 77 a 217 milioni di euro. I ritorni per gli investitori restano solidi, con un multiplo cash-on-cash di 3,7 volte e un Irr medio del 30%.

Alla base di questa crescita si colloca il rafforzamento del management e della governance aziendale. L'introduzione di figure chiave come cfo e comitati di controllo, insieme a sistemi di reporting evoluti e meccanismi di incentivazione legati a obiettivi strategici, contribuisce a creare un ownership mindset condiviso tra fondo e impresa. Questa cultura della corresponsabilità e del risultato favorisce una gestione più consapevole, orientata al lungo periodo. Un ulteriore fattore di successo è rappresentato dalle operazioni di crescita inorganica, che consentono di consolidare settori frammentati e ampliare il perimetro competitivo. Le strategie di buy & build e gli add-on acquisitions rafforzano la capacità delle aziende di crescere in modo sostenibile, sfruttando sinergie industriali e competenze complementari. Nel mercato italiano, caratterizzato da una forte presenza di PMI, queste operazioni rappresentano un volano per aumentare la scala e la solidità delle imprese. Il private equity si afferma così come partner industriale e strategico, in grado di accompagnare le imprese lungo percorsi di trasformazione che integrano innovazione digitale, sostenibilità e sviluppo delle competenze. Il valore creato non risiede solo nei risultati economici, ma nella costruzione di organizzazioni più robuste, strutturate e orientate al futuro.

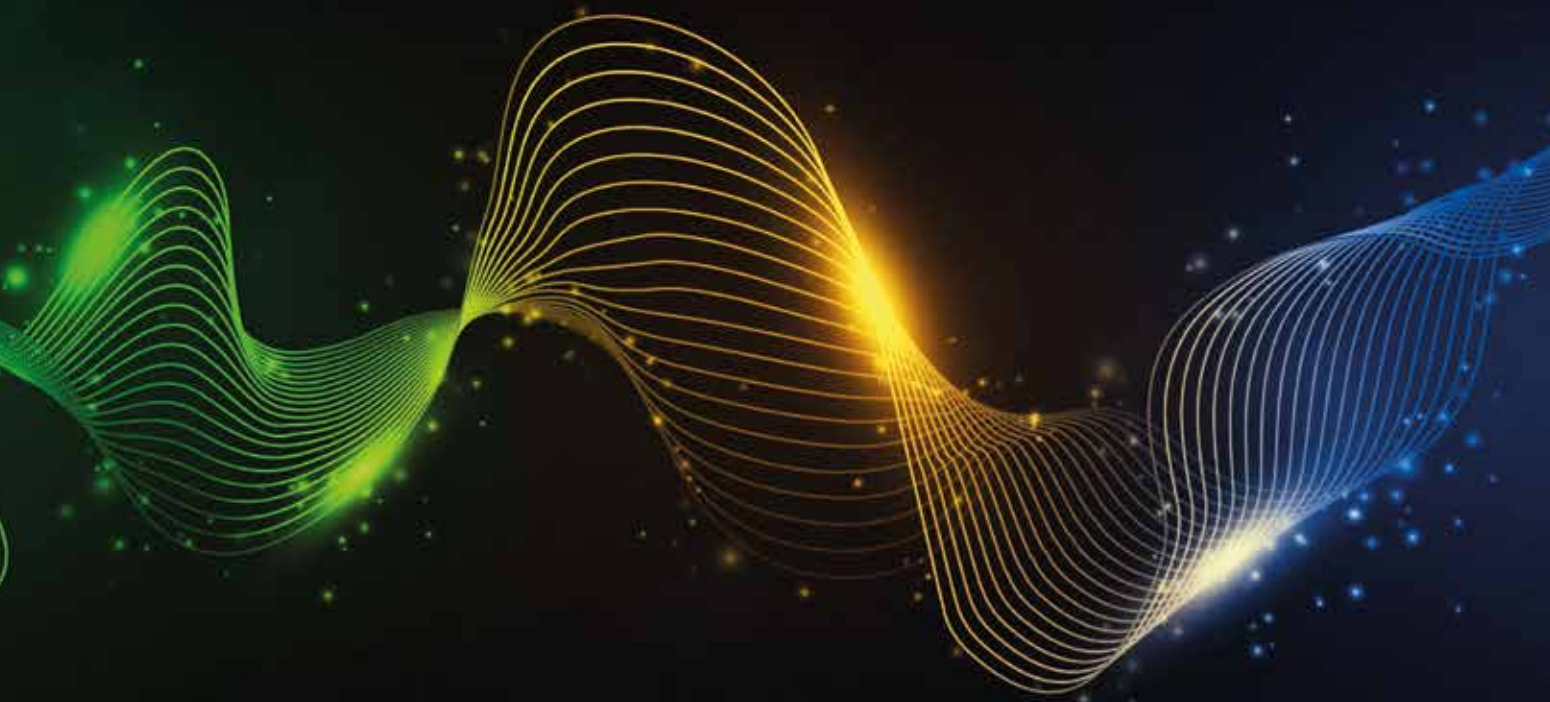
Oggi, il private equity è un acceleratore di crescita industriale che coniuga redditività e impatto, contribuendo in modo concreto alla competitività del sistema produttivo italiano. La partita del valore, sempre più, si gioca all'interno delle aziende: nelle persone, nei processi e nelle scelte strategiche che trasformano il capitale in crescita sostenibile.

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
MILANO CORTINA 2026
MILANO CORTINA 2026
MOBILITY PREMIUM PARTNER

speciale

Sostenibilità intelligente e innovazione responsabile

DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.



plenitude

eni

enilive

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

COMPETERE SOSTENIBILMENTE

Perché *Economy* ha scelto di dedicare un inserto tematico alla sostenibilità aziendale e all'innovazione responsabile? Perché questi due elementi sono oggi il cuore strategico della trasformazione del tessuto imprenditoriale italiano e internazionale: non semplici parole d'ordine, ma la linea di demarcazione che separa chi saprà restare competitivo e rilevante nel tempo da chi rischierà di essere marginalizzato.
L'urgente affermazione di standard ambientali, sociali e di governance, spinta da una molteplicità di nuove direttive europee, dall'evoluzione delle aspettative degli stakeholder e da una sensibilità sociale senza precedenti, ha ridefinito le condizioni di legittimazione delle imprese. Sostenibilità e innovazione responsabile sono ormai la base su cui si misura la reputazione, la capacità di produrre valore condiviso e la solidità stessa delle realtà aziendali. *Economy* riconosce in questa trasformazione non solo una necessità normativa o etica, ma un potente volano di crescita e di apertura verso mercati, capitali e talenti.
Parlare di questi temi oggi, presentando ai lettori dati, strumenti e testimonianze, significa offrire una bussola per orientarsi in un contesto di assoluta discontinuità, dove resilienza, capacità d'innovare e trasparenza si sono imposti quali fattori decisivi per la leadership. Con l'inserto, *Economy* intende accompagnare manager, imprenditori e professionisti nel passaggio da un approccio difensivo a una strategia proattiva, nella consapevolezza che la sostenibilità non è solo la "cosa giusta da fare" ma il presupposto essenziale per la crescita, la competitività e la legittimazione sul mercato di domani.
Questa scelta editoriale nasce così dalla convinzione che sostenibilità e innovazione responsabile sono leve chiave per costruire un futuro a misura d'impresa e di società. Essere protagonisti di questa trasformazione è, oggi più che mai, una sfida irrinunciabile.

Stakeholder Revolution

L'Europa cambia rotta: la svolta normativa e il made in Italy guidano il passaggio dal profitto puro alla sostenibilità come leva strategica di competizione e reputazione. E mentre il capitalismo sostenibile accelera, si alza la posta per imprese e professionisti

Il capitalismo sostenibile è la nuova bussola dell'economia europea, protagonista di una transizione dalla logica "shareholder" – centrata sugli interessi degli azionisti – verso la "stakeholder economy", in cui i bisogni di comunità, ambiente e lavoratori entrano nella strategia aziendale allo stesso livello del profitto. Nel 2025, secondo Eurostat, circa il 75% delle grandi aziende europee integra stabilmente metriche ESG nella governance, con un impatto diretto sull'accesso ai capitali e sulla reputazione. I CEO europei oggi vedono la sostenibilità non solo come requisito etico, ma come leva di differenziazione: in un contesto di instabilità, resilienza e reputazione sono asset tangibili e misurabili.

La regolazione europea ha accelerato la svolta. Il Green Deal, il regolamento sulla rendicontazione CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e la tassonomia UE rappresentano un sistema integrato di regole e incentivi destinato a spostare investimenti privati e pubblici verso attività davvero sostenibili. La CSRD obbliga dal 2025 oltre 50.000 aziende europee, inclusa la fascia crescente di PMI, a rendicontare non solo i risultati finanziari ma anche l'impatto ambientale e sociale delle proprie scelte: un salto di trasparenza che si traduce nella standardizzazione della reportistica, con modelli semplificati che riducono la burocrazia fino all'89% per le società finanziarie e del 64% per le altre imprese, abbattendo le barriere d'ingresso soprattutto per le realtà medio-piccole. La nuova tassonomia europea aggiornata quest'anno ha introdotto il "principio di materialità": le imprese possono concentrarsi sulle attività con impatto effettivo, evitando valutazioni complesse per segmenti marginali. Per il principio "Do No Significant Harm", sono previsti criteri più chiari e parametri tecnici aggiornati, facilitando la conformità pratica e riducendo i rischi di violazioni involontarie.

Quali sono quindi le nuove frontiere per il made in Italy? I dati sono eloquenti: il 2025 vedrà le imprese italiane raggiungere i 700 miliardi di euro in export entro il 2027, con almeno 100 miliardi di nuove opportunità attivate proprio grazie all'innovazione verde e alla transizione digitale. Ma la sostenibilità non è senza rischi: il ritardo nella trasformazione digitale e la frammentazione delle filiere mettono a rischio le PMI, cuore pulsante dell'eccellenza italiana. L'80,4% delle medie imprese ha già avviato progetti ESG, eppure molte scontano ancora difficoltà nell'accesso a risorse qualificate e capitali per la transizione e la compliance normativa. Al tempo stesso, la crescente domanda di prodotti certificati e la nuova narrazione "green" offrono alle aziende italiane la possibilità di distinguersi sui mercati globali, soprattutto nel lusso e nell'agroalimentare.

L'integrazione tra tradizione e innovazione diventa così la chiave. Oggi, grazie al PNRR, le imprese possono contare su oltre 30 miliardi di euro per formazione, digitalizzazione e transizione ecologica. La creazione di hub territoriali digitali e partnership pubblico-private è la strategia vincente per valorizzare le reti collaborative, aumentare la visibilità internazionale e promuovere il made in Italy in modo sostenibile.

Per manager, imprenditori e professionisti, la posta in gioco è la capacità di declinare la sostenibilità come leva concreta di competitività e reputazione, orientandosi in scenari normativi e di mercato in rapida evoluzione. Chi saprà intercettare la domanda globale di responsabilità sarà il protagonista del nuovo capitalismo europeo, portando il made in Italy verso una leadership che coniuga valore economico, etica e visione.

ESG, la svolta tra numeri e impatto

Il 2025 vede la prima frenata nei flussi ESG, ma la finanza sostenibile si evolve tra selezione delle strategie, rating più alti, nuovi vantaggi per le imprese italiane e il ritorno della crescita già nel secondo trimestre dell'anno

Il 2025 segna una svolta anche "quantitativa" per la finanza sostenibile in Europa e in Italia, con i criteri ESG che ridefiniscono l'intero scenario del credito e degli investimenti. Dopo anni di flussi record, il primo trimestre del 2025 ha visto i fondi ESG europei subire per la prima volta deflussi netti per circa 1,2 miliardi di dollari, un'inversione rispetto ai 18 miliardi di afflussi nei trimestri precedenti. Ciononostante, il secondo quarter già segna una

Le strategie aziendali

La nuova frontiera della strategia aziendale sostenibile non si gioca più solo sulle intenzioni, ma sulla capacità di tradurre promesse in risultati concreti, misurabili e comunicabili con trasparenza. Nel 2025, parlare di greenwashing significa ormai evocare un rischio reputazionale letale: secondo l'ultimo rapporto europeo sul tema, il 61% dei consumatori si dichiara disposto ad abbandonare i brand che esagerano o distorcono la portata delle proprie azioni ecologiche, mentre oltre l'80% considera decisiva la presenza di dati verificabili e certificazioni di terze parti nella valutazione della genuinità di un marchio. Così si afferma il concetto di green winning: non più claim generici ("eco-friendly", "sostenibile al 100%") ma KPI ambientali e sociali concreti (ad esempio, "-35% emissioni Scope 1-2 in tre anni, ISO 14001, Fairtrade audit"), pubblicati nei bilanci di sostenibilità e tracciati tramite strumenti come blockchain e smart label digitali.

La sostenibilità si è resa, di fatto, il nuovo motore dell'innovazione in ricerca e sviluppo. Il 60% delle grandi imprese europee ha orientato gli investimenti R&D su soluzioni circolari: materiali rigenerati, riciclo chimico, design modulare, piattaforme di sharing tra aziende. Questo approccio genera vantaggio competitivo – basta pensare che circa il 47% delle realtà che adottano processi circolari registra già un aumento dei margini operativi superiori al 15% rispetto ai competitor tradizionali. Tra i casi recenti troviamo gruppi italiani dell'alimentare che hanno brevettato packaging compostabile ricavato da scarti della lavorazione, e aziende della moda che hanno ridisegnato la supply chain puntando al 'closed loop' (riacquisto, rigenerazione e rivendita in modalità second market).

Il quadro di riferimento resta ancorato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'ONU, che agiscono come una bussola globale: oggi, più di due terzi delle società presenti nei principali indici europei dichiarano di aver integrato almeno cinque SDGs nelle strategie di business. Il risultato? Un'accelerazione su questioni come decarbonizzazione, inclusione di genere e circular economy. Aziende leader nella chimica e nell'energia, per esempio, stanno tracciando con precisione il contributo di ogni investimento agli SDGs 7 (energia pulita), 12 (consumo responsabile) e 13 (lotta al climate change), attestandosi nelle "top performer" dei ranking internazionali e assicurandosi accesso agevolato a capitali green attraverso i sustainability-linked bond.

Il salto culturale è chiaro: dal greenwashing, che mina la fiducia e penalizza brand e investitori, si passa al green winning, dove la rendicontazione ESG, la coerenza fra promesse e impatti reali e l'aggancio rigoroso agli SDGs diventano la piattaforma su cui si costruisce un nuovo patto reputazionale con clienti, talenti, istituzioni e mercati finanziari. Chi in azienda guida questa trasformazione, oggi, ne raccoglie non solo benefici etici, ma solidi ritorni di mercato.

ripresa vigorosa: solo i fondi articolo 8 raccolgono oltre 80 miliardi di euro, segno di un mercato che sta consolidando e selezionando le strategie più credibili.

Per le imprese italiane, i criteri ESG influenzano oggi direttamente l'accesso al credito: ogni richiesta di finanziamento viene valutata dalle banche includendo il profilo di rischio ambientale e sociale, la trasparenza di governance e la presenza di piani di transizione digitale ed ecologica. Un'azienda con report ESG solidi e progetti green ottiene condizioni migliori, dall'abbassamento degli spread sui prestiti bancari fino alla priorità nell'accesso a incentivi pubblici e crediti d'imposta fino al 45% degli investimenti. Il Green New Deal italiano e i fondi PNRR prevedono finanziamenti agevolati cumulabili con contributi a fondo perduto fino al 75% per aziende che investono in filiere sostenibili, energie rinnovabili, riciclo e innovazione nel manifatturiero, mentre il credito green a tasso zero raggiunge già i 3 miliardi di euro complessivi erogati da inizio anno.

La governance evolve con rapidità: gli amministratori indipendenti con competenze ESG sono aumentati del 21% nei board delle società quotate, mentre circa l'80% delle grandi aziende italiane ha istituito almeno un comitato dedicato alla sostenibilità. Policy di remunerazione dei top manager ancorate a obiettivi ambientali e sociali aumentano, e gli organi di controllo sono coinvolti nella validazione di dati non-finanziari, in linea con le novità introdotte dalla CSRD.

Sul fronte amministrativo, l'integrazione tra CFO e CSO si traduce in modelli di reporting integrato: secondo la Banca d'Italia, oltre il 60% delle società del FTSE MIB ha già un bilancio unico che allinea metriche finanziarie e di impatto, facilitando il dialogo fra revisori, investitori e autorità di vigilanza. La misurazione dell'impatto economico dei piani ESG consente una valutazione più robusta dei rischi, una comunicazione più efficace a investitori e clienti, e accelera l'accesso a nuove forme di capitale, come i sustainability-linked bond.

Chi oggi presidia la variabile ESG non solo conquista un vantaggio competitivo, ma costruisce una struttura più resiliente e finanziariamente attrattiva: le imprese con il miglior rating ESG in Italia mostrano già una crescita annua dei ricavi superiore del 12% rispetto alla media nazionale, e tassi di default nei cinque anni inferiori del 43% rispetto alle aziende che non integrano la sostenibilità nel proprio business model.

Supply chain e operations

Nelle supply chain 2025, la responsabilità non si ferma più ai confini aziendali: si estende dal procurement fino all'ultimo fornitore strategico, spinta da nuovi standard europei come il Supply Chain Act e la direttiva CSDDD, che obbligano la due diligence su impatti ambientali, diritti umani e catene di filiera globali. Sanzioni fino al 5% del fatturato, rating di sostenibilità e monitoraggio digitale sono il nuovo linguaggio della compliance: oltre il 68% delle aziende italiane ha già introdotto portali cloud e strumenti di data analytics per tracciare le performance ESG dei partner, riducendo inefficienze e rischi reputazionali.
La decarbonizzazione nel manifatturiero si afferma come rivoluzione strutturale: secondo le stime della Clean Industrial Deal, l'intero comparto europeo punta a diminuire del 34% le emissioni entro il 2030, accelerando con soluzioni IoT e intelligenza artificiale che ottimizzano i flussi energetici e abbattono sprechi di produzione. Nel 2025, il 59% delle aziende manifatturiere italiane investe in sistemi di manutenzione predittiva ed energia rinnovabile onsite, mentre software ERP di nuova generazione permettono di geolocalizzare e "mappare" in tempo reale l'impronta ambientale di ogni materiale. Il Piano Transizione 5.0 mette a disposizione oltre 10 miliardi per digitalizzazione e energia green, generando risparmi su costi operativi e aperture di nuovi mercati export.
La logistica sostenibile corre sulla stessa pista, e i numeri parlano chiaro: più del 25% delle auto vendute in Italia nel 2025 sarà elettrico, mentre il trasporto merci "last mile" vede una crescita del 31% negli investimenti in smart mobility e flotte green. Digital twins e automazione AI consentono di simulare e ottimizzare la gestione dei magazzini, portando a una riduzione media del 19% delle emissioni logistiche e a tagli nei costi fino al 14%. Le iniziative urban hub, i piani di nearshoring e la centralità del cliente rendono le filiere più corte, reattive e capaci di offrire prodotti personalizzati con tempi di consegna inferiori di oltre il 20% rispetto al 2022.
La nuova supply chain responsabile è digitale, data-driven e radicata nella sostenibilità: chi la guida con coraggio non solo attenua i rischi di mercato, ma costruisce una resilienza operativa e un vantaggio competitivo tangibile in un'economia dove innovare il processo vale quanto innovare il prodotto.

Strumenti pratici

La cassetta degli attrezzi fondamentale
per ogni organizzazione che voglia affrontare
con efficacia, pragmatismo e credibilità
la transizione verso la sostenibilità integrata

Principali metriche e indicatori

- Emissioni di carbonio Scope 1, 2, 3 (dirette, indirette da energia, supply chain)
- Consumo energetico totale e % energia rinnovabile sul mix aziendale
- Consumo d'acqua e efficienza idrica
- Percentuale rifiuti riciclati/recuperati
- Gender pay gap e % donne in posizioni di vertice
- Tasso infortuni, numero ore di formazione annue per dipendente

Standard di riferimento

- GRI (Global Reporting Initiative): framework internazionale, indicatori modulari per bilancio di sostenibilità
- ESRS (European Sustainability Reporting Standards): standard UE obbligatori, doppia materialità, bilancio integrato
- B Corp Certification: certificazione impatto sociale/ambientale su 7 aree tematiche; obbligo revisioni statutarie
- ISO 14001: sistema gestione ambientale (processi produttivi)
- ISO 50001: sistema gestione energia, performance energetica
- SA8000: responsabilità sociale, diritti umani e lavoro
- EMAS: registrazione europea per gestione ambientale
- EcoVadis: piattaforma di rating ESG, valutazione su 21 criteri

Altre certificazioni e ambiti

- LEED, BREEAM, WELL: edilizia sostenibile, efficienza energetica
- FSC, MSC, Rainforest Alliance: catene di fornitura sostenibili,

Risorse umane per la sostenibilità

Nel 2025 persone, clima e spazi flessibili diventano il vero motore competitivo dell'azienda sostenibile, tra engagement, inclusione e nuovi modelli organizzativi. E non si tratta solamente di fattori "soft"...

Nel 2025 la gestione delle persone diventa la vera cartina di tornasole della sostenibilità aziendale, non più solo "soft factor", ma leva di performance misurabile. La cultura organizzativa evolve: il 63% dei dipendenti under 35 in Italia sceglie il proprio datore di lavoro valutando le azioni concrete su clima interno, diversità e impatto ambientale. Le aziende che puntano su engagement attivo – attraverso formazione, progetti green interni e strumenti digitali per il coinvolgimento – vedono la retention crescere in media del 28% e la produttività migliorare del 15% entro il primo anno.
Sul fronte del lavoro flessibile, lo smart working si consolida con 3,75 milioni di lavoratori coinvolti in Italia (+5,2% rispetto al 2024), guidando una riconfigurazione radicale degli spazi ufficio. L'adozione di modelli ibridi e di ambienti modulari, arricchiti da sensoristica IoT e gestione intelligente dei consumi, permette di ridurre il consumo energetico annuo del 16% entro il 2030 rispetto ai livelli attuali – uno standard fissato dalla nuova Direttiva EPBD europea. Tutti i nuovi edifici aziendali dovranno essere a emissioni zero dal 2030, e già oggi la certificazione green degli uffici rappresenta un asset decisivo sia in chiave di employer branding che di saving sui costi organizzativi.
La leadership etica e inclusiva non è più solo una questione di valori: le aziende con top manager sensibili a diversity, equità e ascolto attivo otterranno il 35% in più di performance rispetto alle concorrenti meno diversificate, secondo i dati McKinsey. Strategie come gli Employee Resource Group, i percorsi di formazione su bias e intelligenza culturale, e la promozione di task force multi-generazionali stanno spostando il peso decisionale verso modelli collaborativi che favoriscono benessere, attrazione di talenti e innovazione. In questo scenario, il CEO del futuro dovrà essere "chief engagement officer" e "inclusivity champion" insieme, con una visione capace di unire cultura, tecnologia e sostenibilità in un unico ecosistema valorizzante. Chi presidia questi temi raccoglie un doppio dividendo: persone più motivate, aziende più resilienti, clienti e investitori più fedeli. Il capitale umano, in chiave sostenibile, si conferma il vantaggio competitivo per affrontare la complessità del domani.

prodotti certificati
- SFDR, Taxonomy: finanza sostenibile, investimenti green

Checklist per manager e professionisti
- Mappare i rischi e le opportunità ESG specifici del settore
- Redigere un inventario delle emissioni Scope 1-2-3
- Identificare e consultare gli stakeholder chiave (interni/esterni)
- Definire obiettivi di miglioramento con scadenze misurabili (riduzione emissioni, diversity, ecc.)
- Applicare sistemi di gestione strutturati (ISO 14001/50001/SA8000)
- Integrare dati ESG nei criteri di scelta fornitori e nei processi di procurement
- Programmare audit periodici interni ed esterni su tematiche materiali
- Valutare rating e certificazioni coerenti con le strategie di mercato
- Comunicare i risultati tramite reportistica trasparente (GRI, ESRS, bilancio integrato)
- Prevedere formazione e aggiornamento continuo per tutto il personale

Vademecum operativo: come integrare la sostenibilità nei processi aziendali
- Inserire la sostenibilità nella mission e nei valori aziendali
- Allineare la governance con obiettivi di sostenibilità (comitati, deleghe, sistemi premianti)
- Sviluppare policy e procedure per settori chiave: energia, materie prime, rifiuti, diritti
- Digitalizzare il monitoraggio con dashboard KPI e strumenti di data analytics
- Avviare progetti pilota (es. efficienza energetica, circular economy, welfare)
- Coinvolgere attivamente dipendenti e stakeholder in processi di innovazione sostenibile

speciale

Sostenibilità intelligente e innovazione responsabile

Misurare per competere

Nel 2025 nuove metriche, standard e professioni trasformano la rendicontazione aziendale: trasparenza, impatti e competenze ESG diventano la chiave per accedere ai mercati e guidare la crescita

Qualcosa è cambiato: oggi le metriche e le certificazioni di sostenibilità aziendale rappresentano il principale linguaggio trasparente adottato dalle imprese. Lo standard GRI (Global Reporting Initiative) è il framework globale più diffuso: permette di rendicontare gli impatti aziendali in modo strutturato e comparabile su ambiente, società ed economia. Le aziende possono pubblicare report "with reference" (scelta di alcuni indicatori) o "in accordance" (indicatori completi determinati dalla materialità). Nel 2025 GRI ha aggiornato le linee guida sul clima (Standard GRI 102), rafforzando la rilevazione sulle emissioni, le strategie di mitigazione/adattamento e il coinvolgimento delle comunità vulnerabili, con strumenti che favoriscono un linguaggio comune e comparabilità internazionale.

Sul fronte europeo, i nuovi ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sono la cornice obbligatoria per le imprese soggette alla Direttiva CSRD. Il principio di doppia materialità (impatto ambientale e rilevanza finanziaria) permette un reporting più completo, con interoperabilità crescente rispetto a GRI e IFRS S2. Dal 2024, oltre 50.000 imprese UE dovranno adeguarsi agli ESRS: i dati ambientali, sociali e di governance entrano a pieno titolo nei bilanci ufficiali, aumentando trasparenza e credibilità verso mercati e stakeholder.

La certificazione B Corp, invece, si distingue per l'accento sull'impatto positivo: sono oltre 10.000 le aziende certificate nel mondo, con nuovi standard 2025 che prevedono requisiti minimi obbligatori per governance, diritti umani, ambiente e gestione delle relazioni.

Questa evoluzione delle metriche alimenta la crescita delle nuove professioni ESG: il Sustainability Manager, professione chiave del 2025, guida la strategia di sostenibilità, redige il bilancio e coordina stakeholder interni/esterni; gli Impact Analyst misurano e interpretano dati complessi (materialità, SDGs, reporting); il Chief Ethics Officer presidia policy, compliance e rischi etici. Il mercato del lavoro offre in Italia tassi di crescita del +22% per i ruoli green e la formazione si adegua: le università e i master specialistici registrano il massimo storico di iscrizioni, con una domanda superiore all'offerta.

Guardando al 2030, innovazione e finanza sostenibile emergono come driver della resilienza europea: la convergenza tra metriche avanzate (GRI, ESRS, B Corp), governance responsabile e capitale umano preparato favorisce crescita inclusiva, accesso a capitali ESG, rigenerazione urbana e competitività nei nuovi mercati circolari. L'impresa del futuro sarà misurata non solo sui risultati finanziari, ma sulla capacità di generare impatti positivi dimostrabili nel tempo. Chi presidia queste nuove metriche costruisce fiducia, performance e continuità in uno scenario globale sempre più integrato.

- Integrare parametri ESG nei reporting finanziari e nel controllo di gestione
- Attivare partnership con enti, università, startup per progetti d'impatto
- Attestare risultati tramite schede metriche e certificazioni riconosciute
- Accuratezza, coerenza e trasparenza nelle azioni e nella comunicazione

Glossario essenziale

- ESG: Environmental, Social, Governance; criteri per valutare la sostenibilità aziendale
- GRI: Global Reporting Initiative; standard internazionale per la rendicontazione di sostenibilità
- ESRS: European Sustainability Reporting Standards; standard UE per la reportistica
- Materialità: rilevanza di un tema rispetto a impatto ambientale/sociale e rischi finanziari
- Scope 1-2-3: emissioni dirette (1), indirette da energia (2), indirette lungo la filiera (3)
- B Corp: certificazione globale trasversale su impatto sociale e ambientale
- ISO 14001/50001: standard gestione ambientale/energetica
- EMAS: eco-management and audit scheme europeo
- SA8000: standard per responsabilità sociale del lavoro
- Stakeholder engagement: coinvolgimento attivo delle parti interessate
- Circular Economy: economia basata su riutilizzo, riciclo e riduzione sprechi

Ora parliamo del tempo clima

Vai oltre le solite notizie.

Vai sul sito
heyplanet.gruppocap.it

HeyPlanet

La piattaforma di Ecomondo dal riciclo alla bioeconomia

Dal 4 al 7 novembre, alla Fiera di Rimini la 28ª edizione dell'evento di Ieg, con sette aree espositive, distretti tematici e un programma convegnistico ad alta intensità tecnologica

di Paola Belli

Da quasi trent'anni **Ecomondo** è il punto d'incontro tra imprese, policy maker, startup e comunità scientifica per affrontare le sfide della transizione ecologica. L'edizione 2025 occuperà 166.000 metri quadrati e 30 padiglioni, con la partecipazione di oltre 1.700 brand espositori – di cui circa il 20% esteri – e la presenza di delegazioni ufficiali da oltre 30 Paesi. La forte vocazione internazionale dell'evento, organizzato da **Italian Exhibition Group**, è sostenuta dalla collaborazione con l'**Agenzia Ice** e il **Maeci**, insieme a circa 90 associazioni di settore e buyer provenienti da tutto il mondo.

Sette aree tematiche per la transizione ecologica

Il percorso fieristico si articola in sette macroaree. Waste as Resource esplora modelli e tecnologie per il riciclo, con dati aggiornati sui rifiuti urbani: in Italia nel 2023 ne sono state prodotte 29,1 milioni di tonnellate, con un riciclo del 48,9% e una raccolta differenziata pari al 65,2% (Ispra). Water Cycle & Blue Economy affronta la gestione della risorsa idrica e delle economie costiere, con focus su perdite di rete, inquinanti emergenti e stress idrico crescente nel Mediterraneo. Sites & Soil Restoration riunisce soluzioni per il recupero di aree industriali e la rigenerazione dei suoli. Bioenergy & Agriculture mette al centro la produzione da biomasse e l'agricoltura rigenerativa, mentre Earth Observation & Environmental Monitoring mostra come dati satellitari e digital twin guidino le decisioni ambientali. Circular & Regenerative Bio-Economy raccoglie progetti per ridurre l'impatto industriale attraverso materiali e processi rigenerativi. Infine, Sal.Ve, in collaborazione con Anfia, offre una panoramica sui veicoli per l'igiene urbana a basse emissioni.

I distretti verticali e lo spazio per l'innovazione

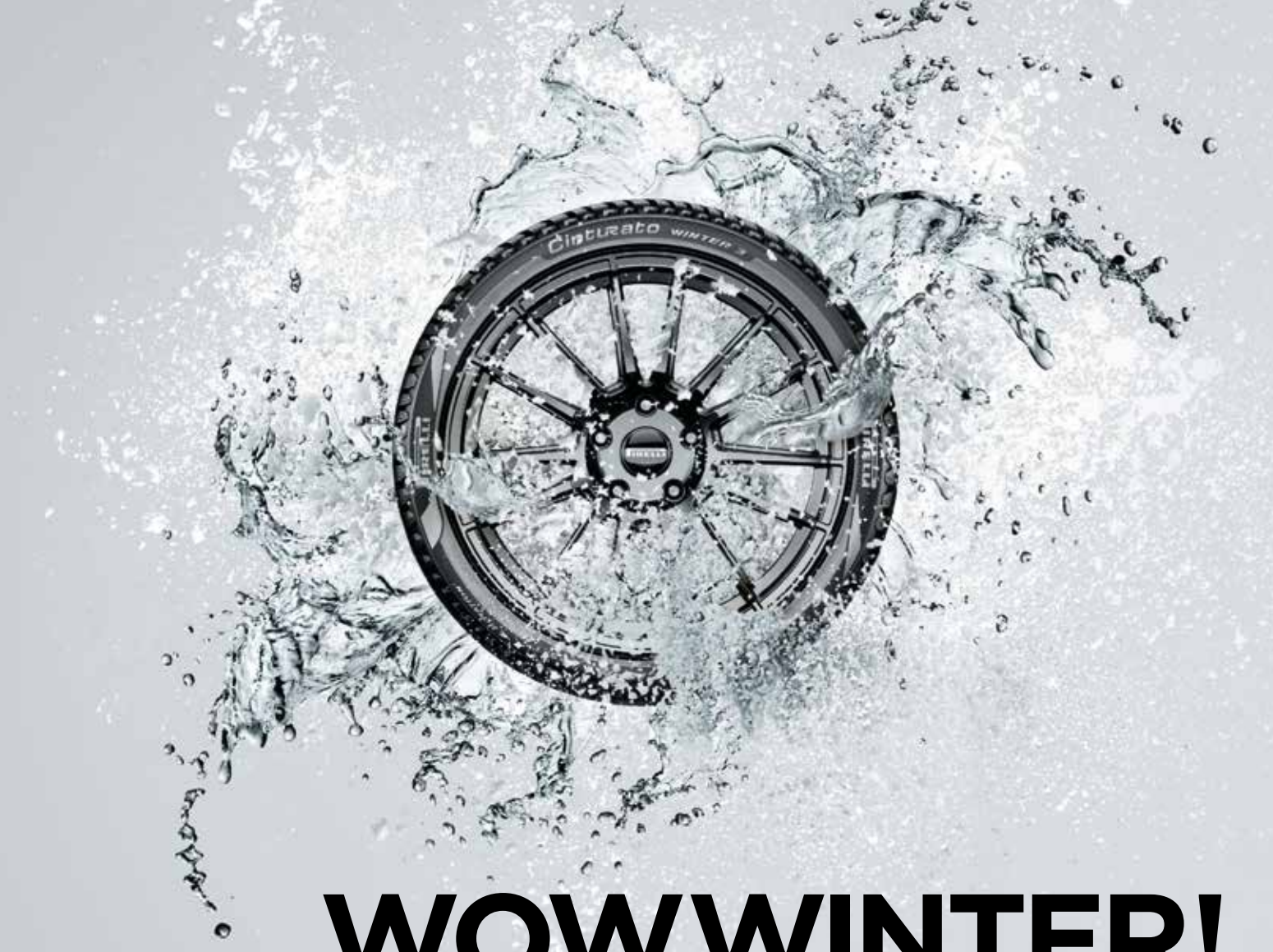
Accanto alle aree principali, trovano posto i distretti tematici, pensati come piattaforme specialistiche: il Trenchless District per le tecnologie "no dig", il Blue Economy District dedicato alla salvaguardia degli ecosistemi marini, il Circular & Healthy City District con focus su città resilienti e salute pubblica, il Paper District che mette in mostra il design sostenibile della filiera cartaria, e il Textile District per un'industria della moda a basso impatto ambientale. Il cuore dell'innovazione sarà l'Innovation District, hub per startup, scale-up, centri di ricerca e investitori, con il Premio Lorenzo Cagnoni dedicato ai progetti più promettenti e un'area per la formazione legata ai Green Jobs & Skills.

Stati Generali e agenda internazionale

Il programma convegnistico è curato dal Comitato Tecnico Scientifico e ospita dibattiti su finanza per il clima, nuove direttive europee, Piano Mattei e cooperazione nel Mediterraneo. Fulcro del confronto politico saranno gli Stati Generali della Green Economy, organizzati dalla Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile in collaborazione con il MASE e promossi dal Consiglio Nazionale della Green Economy: un processo partecipativo e strategico che raccoglie proposte operative da parte di imprese e stakeholder italiani.

Una piattaforma per la resilienza tecnologica

Alessandra Astolfi, Global Exhibition Director della Divisione Green & Technology di Ieg, spiega: «Sono attese delegazioni da tutto il mondo a conferma di come Ecomondo sia l'appuntamento leader in Europa sui nuovi modelli innovativi di economia circolare». Con questo approccio, la manifestazione non è solo vetrina di soluzioni, ma piattaforma di lavoro dove digitale, AI, riciclo e bioeconomia diventano strumenti concreti per la transizione ecologica.



WOWWINTER!

Goditi il piacere dell'inverno grazie alle eccellenti prestazioni*
su neve e bagnato dei pneumatici **PIRELLI CINTURATO™ WINTER 3**.
Scopri di più su **pirelli.com**

*Rapporto Dekra 24CPCEXT-317- test effettuati a febbraio 2025 da DEKRA con pneumatico misura 205/55R16. Marchio TÜV Premium No. 713367367 ottenuto raggiungendo i requisiti tecnici essenziali di prestazione dell'ente di certificazione indipendente TÜV SÜD a seguito di test effettuati tra febbraio e marzo 2025 con pneumatici di misura 225/45 R17 94V XL. Maggiori informazioni su www.pirelli.it/cinturatowinter3

Rispettate sempre il codice della strada e guidate in modo responsabile e sicuro

MILANO CORTINA 2026

MILANO CORTINA 2026

PIRELLI

TYRE PARTNER OF MILANO CORTINA 2026

Così la stampa diventa davvero «circolare»

Dalla progettazione eco-friendly al programma avanzato di riciclo toner, Brother trasforma la stampante in risorsa circolare e offre alle imprese una gestione efficiente, conforme e sostenibile

di Alessandro Faldoni

Per manager, professionisti e imprenditori che cercano soluzioni professionali, la gestione sostenibile delle risorse tecnologiche rappresenta ormai una leva strategica per ridurre costi, rischi e impatto ambientale. **Brother Italia** propone un modello che trasforma il ciclo di vita dei dispositivi di stampa in una filiera virtuosa, fondata sull'economia circolare e sulla valorizzazione dei materiali, con servizi dedicati pensati proprio per il mondo business.

Efficienza gestionale e responsabilità ambientale

Brother integra la sostenibilità fin dalla progettazione dei prodotti: ogni stampante, multifunzione e consumabile viene ideato per durare, consumare meno energia ed essere ricondizionato o rigenerato più volte. Questo approccio riduce drasticamente gli sprechi e ottimizza la tracciabilità, con due impianti europei dedicati alla rigenerazione di toner e inchiostro che hanno già rigenerato oltre 40 milioni di cartucce.
Gli stabilimenti operano a zero emissioni, grazie all'utilizzo di energia rinnovabile e sistemi geotermici, e la totalità dei processi è accreditata come "zero rifiuti in discarica".

Come funziona il riciclo dei toner

Brother dedica ai titolari di partita Iva, imprese e enti pubblici un servizio gratuito di raccolta delle cartucce toner esauste: basta disporre di almeno 9 unità da smaltire. Le imprese ricevono un Ecobox, contenitore idoneo alla raccolta, corredato di sacco interno e fascetta per garantire la sicurezza. Quando il box è pieno, si prenota il ritiro tramite portale online; un trasportatore autorizzato preleva il materiale, consegna il Formulario Identificativo del Rifiuto (Fir) e può fornire nuovi Ecobox vuoti per le successive raccolte.
Ogni cartuccia raccolta viene trasportata in uno degli impianti Brother in Europa, dove viene rigenerata secondo standard elevati: gli elementi riutilizzabili vengono ricondizionati e reimmessi sul mercato, mentre le frazioni non recuperabili vengono totalmente riciclate per essere impiegate nella produzione di altri prodotti. Nulla finisce in discarica o viene disperso nell'ambiente.

Una filiera sostenibile pensata per le imprese

Il programma di riciclo "Renew By Brother" è completamente gratuito per le aziende e semplificato nella gestione logistica.
Questo servizio, oltre a garantire la conformità normativa, offre risparmi sulla gestione dei rifiuti e favorisce la rendicontazione ambientale, oggi sempre più richiesta da stakeholder, clienti e partner pubblici.
Le attività di Brother sono certificate secondo standard industriali e alle medaglie EcoVadis e Responsible Business Alliance si aggiunge il riconoscimento Idc Worldwide Hardcopy Remanufacturing 2025 per la leadership globale nelle soluzioni di rigenerazione.

> Aderire al modello brother significa scegliere una gestione efficiente e trasparente delle risorse tecnologiche

il vantaggio competitivo

Per manager e imprenditori, aderire al modello Brother significa scegliere una gestione efficiente e trasparente delle risorse tecnologiche. Il ciclo di vita prolungato, la rigenerazione di materiali di consumo e l'integrazione di servizi ecosostenibili sono oggi strumenti strategici per ridurre costi, minimizzare i rischi di compliance e costruire una reputazione aziendale solida, moderna e "circolare".

www.brother.it

TURN ON THE *FUTURE*

EDIFICI

Offriamo sistemi di illuminazione adattiva, gestione energetica e monitoraggio dell'aria

COMUNITÀ ENERGETICHE

Curiamo installazione di impianti fotovoltaici e soluzioni per comunità energetiche rinnovabili

VIDEOSORVEGLIANZA E SICUREZZA

Sviluppiamo video analytics & ai, elaborazione automatica di flussi ed eventi

SMART CITY

Soluzioni per monitoraggio ambiente, infotourist, telecontrollo e piattaforme Iot, connettività

GALLERIE

Gestiamo illuminazione, ventilazione, antincendio, automazione e videosorveglianza

SEGNALAZIONE

Gestiamo impianti semaforici e pannelli a messaggio variabile

ILLUMINAZIONE PUBBLICA

Illuminiamo città garantendo una riduzione dei consumi energetici e dell'impatto ambientale

ILLUMINAZIONE ARCHITETTURALE

Valorizziamo il patrimonio artistico e architettonico delle città con progetti a basso consumo

MOBILITÀ

Offriamo servizi di smart parking, micromobilità, ricarica veicoli e analisi dei flussi

Supportare lo sviluppo delle filiere

Si chiama Open-es ed è un'Alleanza di sistema che accompagna le imprese in un percorso di crescita sostenibile e competitiva

di Vittorio Petrone

Una doppia transizione, digitale e sostenibile, che sta sempre più caratterizzando il contesto competitivo di mercato e sta sempre più interessando imprese di ogni dimensione e settore. Un cambiamento che, affinché diventi motore di crescita e competitività per l'intero sistema imprenditoriale, necessita di strumenti condivisi, collaborazione e un approccio pragmatico che connetta obiettivi di transizione e di business. Per questo nasce **Open-es**, un'Alleanza di sistema che riunisce il mondo industriale, finanziario, associativo e istituzionale su una piattaforma digitale per supportare lo sviluppo e la competitività delle imprese in un contesto di doppia transizione. Ad oggi sono oltre 38 mila le aziende che hanno aderito all'iniziativa, tra cui molte piccole e medie imprese che costituiscono il tessuto delle filiere produttive in Italia e all'estero. Open-es, attraverso una piattaforma gratuita e flessibile, consente a tutte le aziende di avviare un percorso di misurazione e miglioramento delle proprie performance, adatto a ogni settore e tipologia di impresa, dalle Pmi ai grandi gruppi industriali. La piattaforma supporta questo processo con **algoritmi intelligenti** per la validazione dei dati e, su richiesta, con la verifica da parte di enti terzi, garantendo l'affidabilità delle informazioni. Come risultato, ogni impresa ottiene una *"Transition Identity Card"*, che sintetizza il proprio posizionamento, restituisce benchmark di settore e mette in evidenza i principali gap da colmare. Ogni realtà può decidere in autonomia con quali stakeholder condividerla, in coerenza con un principio fondamentale del modello: la trasparenza, secondo cui ogni impresa mantiene la proprietà e il controllo delle proprie informazioni. Oltre a consentire la misurazione delle proprie performance, Open-es offre alle imprese l'accesso a piani di azione, in relazione alle aree di miglioramento identificate, e a strumenti concreti per supportarle nel percorso di crescita. Tra questi troviamo anche iniziative di formazione, come gli eventi gratuiti "Open-es Competenze Esg" che l'Alleanza organizza mensilmente su temi specifici come, ad esempio, la governance di filiera, i diritti umani e innovazione digitale. Inoltre, per colmare i gap individuati, le imprese possono accedere all'**Hub di Sviluppo**, uno spazio digitale in cui Service Provider qualificati offrono servizi e accompagnano le aziende nel trasformare gli obiettivi strategici in azioni tangibili. A completare l'offerta, in piattaforma sono presenti verticali tematici che consentono analisi mirate su aspetti specifici come la *Human Rights Card*, tema sempre più rilevante per la reputazione e la credibilità aziendale, o la *Cyber Risk Card* per individuare e prevenire i rischi legati alla sicurezza informatica. L'obiettivo che guida l'Alleanza è infatti portare in un unico spazio digitale strumenti semplici, intuitivi e accessibili, anche per chi ha poca familiarità con le tematiche della transizione digitale e sostenibile. È con questo spirito che è nata **Open-es ECOgenius**, una suite di strumenti digitali, nata dalla collaborazione con il Partner Accenture. Nella versione iniziale, disponibile gratuitamente all'interno della piattaforma, Open-es ECOgenius consente di accedere al Carbon Estimator, uno strumento,

Nella foto: Stefano Fasani, program manager di Open-es

Una suite digitale per semplificare il percorso delle imprese sugli obiettivi di competitività e sostenibilità

a misura di Pmi, validato da Rina secondo lo standard GHG Protocol, che guida le aziende nella raccolta dati e nella stima delle emissioni, tenendo conto delle peculiarità settoriali. «Questa novità è un risultato rappresentativo dello spirito che caratterizza tutti i Partner dell'Alleanza Open-es: ascolto delle imprese, collaborazione orientata all'innovazione e approccio pragmatico per supportare tutte le realtà lungo le catene del valore nella sfida per migliorare la propria competitività in un contesto di mercato in transizione», spiega **Stefano Fasani**, Program Manager di Open-es. «Questo approccio aperto e collaborativo ci ha permesso di arricchire la piattaforma con un nuovo ambiente che grazie al "genius" umano e tecnologico consente di coniugare semplicità e accuratezza. Questa è l'equazione che Open-es sta contribuendo a risolvere ormai da quattro anni e con l'avvio di questa suite digitale si aggiunge un nuovo importante elemento per una soluzione concreta alla portata di tutti». Open-es ha saputo creare un network cross-settoriale con la missione di accompagnare le aziende di ogni dimensione nella doppia transizione digitale e ambientale, riconoscendo che nessuna impresa può affrontare da sola il cambiamento in corso. Non è un caso che l'iniziativa, avviata da Eni nel 2021 con Boston Consulting Group e Google Cloud, si sia poi estesa rapidamente grazie all'adesione di realtà italiane e internazionali quali Accenture, Amundi, Autostrade per l'Italia, Bureau Veritas, Cdp, EY, Kpmg, Sace, Saipem, Tim, UniCredit, Webuild e molte altre, fino a coinvolgere oggi decine di migliaia di imprese in decine di settori. Alla base di Open-es c'è una **rete collaborativa** che unisce persone, conoscenza e tecnologia, trasformando il concetto di filiera in un ecosistema interconnesso in cui grandi imprese, Pmi, finanza, istituzioni e partner accademici operano insieme, condividono best practice, partecipano a iniziative formative e sviluppano progetti comuni. Non più mero strumento di compliance ma leva strategica: Open-es consente che la **rendicontazione** diventi l'esito naturale di un percorso industriale orientato al miglioramento, in cui la sostenibilità e la competitività sono intrecciate, dove l'efficienza operativa riduce costi e sprechi, un buon posizionamento in termini di sostenibilità attrae clienti e investitori, e una forte governance valorizza le persone. Grazie a questa impostazione di rete, le imprese non solo rafforzano **resilienza e trasparenza**, ma contribuiscono collettivamente a un cambiamento sistemico nel tessuto produttivo nazionale e internazionale, facendo dell'Alleanza e della digitalizzazione gli strumenti centrali per trasformare l'impegno nella sostenibilità in un motore di crescita condivisa.

Nelle foto di queste pagine, alcuni momenti di condivisione della Community di Open-es

Dal calore dei dati, energia per le città

Nei data center di Brescia e Milano il futuro prende corpo: l'innovazione A2A trasforma il battito tra visioni coraggiose e nuove sinergie urbane

di Alessandro Faldoni

Lo sentite, il calore che pulsa dietro i muri anonimi dei data center, in quell'intreccio silenzioso di bit e cavi? Non è solo energia dispersa nell'etere: può diventare linfa per le città, motore di rigenerazione urbana e leva di decarbonizzazione.

Brescia, cinquant'anni dopo essere stata la prima città italiana a dotarsi di teleriscaldamento, si conferma laboratorio della transizione ecologica. Qui A2A, nella centrale Lamarmora, insieme alla francese Qarnot, ha inaugurato un data center in grado di recuperare energia termica dai server grazie al raffreddamento a liquido. Il calore, a 65 °C, viene immesso nella rete cittadina: a pieno regime, il progetto soddisferà il fabbisogno di oltre 1.350 appartamenti ed eviterà ogni anno l'immissione di 3.500 tonnellate di CO_2, equivalenti alla capacità di assorbimento di oltre 22.000 alberi. La visione porta la firma dell'amministratore delegato di A2A, Renato Mazzoncini: «La rapida diffusione dei data center e la crescente elettrificazione dei consumi richiedono importanti investimenti nelle reti elettriche. Scenari che permettono di aprire straordinarie opportunità: recuperare il calore di scarto dai server e trasformarlo in energia termica. In Lombardia, con i progetti in pipeline, si stima che potrebbero essere riscaldati 150.000 appartamenti, semplicemente catturando quel calore residuo. Non si tratta solo di un vantaggio tecnologico, ma di un asset per la decarbonizzazione urbana». Con il teleriscaldamento 4.0, spiega Mazzoncini «le reti diventano sistemi intelligenti, capaci di integrare ogni cascame termico e accelerare l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050». Orgoglio e rivoluzione, Brescia "città-laboratorio", dove prendono forma reti lunghe 684 chilometri, 22.000 clienti allacciati e, con l'83% del calore distribuito generato da fonti non fossili già nel 2024. In questo campo il progetto Qarnot rappresenta un'avanguardia: 30 unità QBx generano oggi 800 MWh termici l'anno, con la seconda fase prevista per arrivare a 16 GWh annui. Non basta spegnere i server per abbattere le emissioni: serve «trasformare una necessità tecnologica in un'opportunità sociale, economica e ambientale», osserva il presidente di A2A, Roberto Tasca.

La sfida ora si gioca anche su Milano, città che vuol vestire i panni di Capitale europea della digitalizzazione sostenibile. La partnership tra A2A, Dba Group e Retelit darà vita al primo progetto per il recupero di calore in Italia da un hyper-data center: Avalon 3, 3.500 mq e 3,2 MW di potenza, erogherà 15 GWh annui alla rete di teleriscaldamento nel Municipio 6, che arriveranno a fornire 1.250 famiglie in più ogni anno, risparmiando 1.300 tonnellate equivalenti di petrolio e 3.300 tonnellate di CO_2, benefici pari al contributo di 24.000 alberi. Un esempio di utilizzo efficiente e circolare delle risorse che conferma il ruolo del Gruppo per la decarbonizzazione delle città.

In questo scenario, i dati si fanno racconto: nel 2024 sono stati censiti oltre 10.000 data center nel mondo, di cui più di 2.200 in Europa e 168 in Italia. Oggi oltre la metà delle richieste di connessione alla rete elettrica nazionale risulta concentrata in Lombardia. Milano svetta: 238 MW di capacità installata, pari al 46% di quella nazionale, superando

Nella foto Renato Mazzoncini, a.d. di A2A

città come Madrid e Zurigo. Ma l'appetito di dati cresce: si prevede che i consumi elettrici globali dei data center saliranno da 371 TWh del 2024 a quasi 1.600 TWh nel 2035, raggiungendo il 4% dei consumi mondiali. In Italia, la potenza installata potrebbe raggiungere 2,3 GW in scenario tendenziale e 4,6 GW nello scenario full potential, portando i consumi al 13% del totale nazionale.

Non si tratta solo di infrastrutture energivore ma di «pilastri della nuova società digitale, indispensabili per rispondere alle nuove esigenze. Se accompagnati da una visione chiara e una responsabilità comune, possono diventare motori di sviluppo economico e contribuire alla sostenibilità», commenta Tasca.

Sotto il profilo economico, la Data Economy italiana vale già oggi 60,6 miliardi di euro, il 2,8% del PIL: potrebbe toccare i 207 miliardi al 2030. «Lo sviluppo dei data center in Italia potrebbe contribuire alla crescita del PIL nazionale al 2035 del 6% – con la creazione di 77 mila posti di lavoro –

Data center, una filiera che al 2030 può valere 200 miliardi e l'8% del Pil

fino ad arrivare, in uno scenario full potential, al 15% con 150 mila nuovi occupati. Si tratta di un'occasione unica per un Paese che vuole rafforzare la propria competitività digitale ed economica» commenta Mazzoncini.

Secondo lo Studio Teha Group e A2A "L'Italia dei data center. Energia, efficienza, sostenibilità per la transizione digitale", le principali leve per generare efficienza e sostenibilità includono: recupero del calore tramite le reti di teleriscaldamento, l'utilizzo di aree brownfield, i Power Purchase Agreements per coprire fino al 74% del fabbisogno con rinnovabili, valorizzazione dei Raee.

Nella foto i data center al centro dei progetti di A2A

L'adozione integrata di queste leve consentirebbe di evitare 5,7 milioni di tonnellate di CO_2 l'anno, pari alle emissioni di 1,7 milioni di cittadini, e generare benefici economici per 1,7 miliardi di euro.

Reti, case e server potranno dialogare come mai prima: collegando i data center alle reti di teleriscaldamento si potrebbero valorizzare 9,5 TWh di energia termica, sufficienti a soddisfare le esigenze di circa 800.000 famiglie, con un risparmio di 2 milioni di tonnellate di CO_2. «Non è solo una prospettiva, ma già realtà», sottolinea il report, citando Brescia e Milano come esempi tangibili di nuova economia circolare.

E la sostenibilità non si ferma qui: grazie ai Power Purchase Agreements, i data center potranno garantirsi energia verde e stabile, spingendo la decarbonizzazione. La valorizzazione e il riciclo dei Raee promette invece un ciclo virtuoso su scala industriale, con la previsione di oltre 147.000 tonnellate annue valorizzabili, pari a 133 milioni di euro.

In uno scenario di pieno sviluppo, i data center possono diventare molto più di semplici infrastrutture energivore: se inseriti in una visione strategica di sistema, possono agire come abilitatori di benefici concreti sul piano sociale, ambientale ed economico. A livello nazionale, uno sviluppo guidato da efficienza energetica, pianificazione territoriale e integrazione di fonti rinnovabili può stimolare crescita industriale e innovazione, contribuendo al contempo a ridurne gli impatti. Un sistema dove «governare con lungimiranza questa transizione significa rendere le città più green e garantire che la digitalizzazione diventi una risorsa condivisa, e non un'ipoteca sul futuro delle nuove generazioni», conclude Tasca.

Nel cuore della transizione

Dalla decarbonizzazione alla centralità delle persone, la strategia di sostenibilità del Gruppo Maire fonde tecnologia, etica e visione industriale in un modello che coniuga competitività e responsabilità tra innovazione, governance e impatto reale

di Marina Marinetti

Nel silenzio pulsante dei grandi cantieri e nei laboratori di ricerca tecnologica, prende forma una delle più ambiziose sfide industriali del nostro tempo: reimmaginare il modo in cui produciamo, costruiamo e consumiamo energia. È qui che la strategia di sostenibilità del Gruppo Maire si fa racconto di futuro: un percorso che intreccia ingegneria e umanità, numeri e valori, per dimostrare che la crescita sostenibile non è un ideale astratto, ma una rotta concreta, misurabile e condivisa.

Nel panorama globale, dove ogni impresa è chiamata a ripensare il proprio ruolo di fronte alla crisi climatica e alle nuove direttive europee – dalla Csrd agli obiettivi Onu per lo sviluppo sostenibile – Maire si distingue per aver fatto della sostenibilità il perno di una visione industriale integrata.

Approccio sistemico

Nel piano industriale decennale del Gruppo, la sostenibilità non è un'appendice, bensì la struttura stessa del progetto d'impresa. Le scelte di investimento, i processi operativi, la ricerca – tutto viene valutato secondo una logica che coniuga impatto economico, ambientale e sociale. Alla base, un'analisi di materialità che mapppa le aspettative di dipendenti, investitori, comunità locali e clienti per garantire coerenza tra obiettivi strategici e istanze collettive. La sostenibilità, in MireE, non si limita ai risultati: è un processo di ascolto continuo, di governance trasparente, di dialogo costruito e verificato nel tempo.

Sul fronte ambientale, la traiettoria è chiara: raggiungere la neutralità carbonica per le emissioni Scope 1 e 2 entro il 2029 e, in prospettiva, per le Scope 3 entro il 2050. Un obiettivo che prende corpo nei progetti di Nextchem, la società dedicata all'innovazione green, che ha sviluppato una metodologia proprietaria per calcolare le emissioni evitate grazie alle tecnologie di decarbonizzazione. Solo nel 2024, i clienti di Maire hanno evitato circa 680 mila tonnellate di CO_2 equivalente.

Dalla produzione di idrogeno low carbon ai processi per la realizzazione di urea con emissioni ridotte rispetto agli impianti tradizionali (validati da enti indipendenti) fino allo sviluppo di bioplastiche e materiali biodegradabili, il Gruppo traduce la ricerca ambientale in risultati industriali verificabili. La collaborazione con fornitori strategici consente di estendere la riduzione delle emissioni lungo l'intera catena del valore, mentre task force interne lavorano su temi specifici come l'uso responsabile dell'acqua o la gestione dei rifiuti. Nei cantieri, già oggi, il 39,2% dei rifiuti prodotti viene riciclato e l'obiettivo per il 2025 è spingersi oltre il 43%.

Anche le infrastrutture temporanee diventano laboratori di efficienza energetica, grazie all'installazione di pannelli fotovoltaici e sistemi di ottimizzazione dei consumi. In questa strategia, la transizione ecologica non si traduce solo in numeri di riduzione, ma in una nuova cultura di impresa: un insieme di comportamenti, tecnologie e scelte che ridisegnano il concetto stesso di produzione industriale.

Tutela degli ecosistemi

La visione ambientale di Maire guarda oltre la neutralità carbonica, abbracciando la logica della circolarità. Qui l'innovazione si

traduce nello sviluppo di tecniche di riciclo meccanico e chimico dei rifiuti, ma anche nella creazione di processi industriali rigenerativi, in cui ciò che un tempo era scarto diventa risorsa. La tutela della biodiversità, d'altra parte, non è solo un impegno etico ma una condizione strutturale: per ogni progetto vengono condotte attività di mappatura e monitoraggio ambientale, con programmi di ripristino degli habitat naturali. È la conferma che l'industria può essere alleata della natura, se guidata da conoscenza e responsabilità.

Ma ogni trasformazione duratura nasce dalle persone. Per questo, il Gruppo ha scelto di mettere capitale umano e inclusione al cuore della propria strategia. Con 85 nazionalità rappresentate, Maire è una comunità globale dove diversità e competenze si intrecciano per alimentare innovazione. Nel 2024, la crescita del numero di dipendenti ha registrato un +22%, mentre le ore di formazione sono aumentate del 26%, segno di un impegno costante nella valorizzazione professionale.

Sul fronte della parità di genere, il 20% delle nuove assunzioni riguarda donne, con il traguardo del 50% fissato per il 2032. Non è solo una questione numerica: corsi su Diversity, Equity & Inclusion e programmi anti-harassment promuovono una cultura organizzativa in cui ogni individuo possa sentirsi libero, tutelato e valorizzato.

Nei cantieri internazionali, la sicurezza è vissuta come cultura diffusa e non mero obbligo. I programmi di Behavioral Based Safety, uniti al training sull'intelligenza artificiale, hanno contribuito a definire nuovi standard per la prevenzione degli incidenti. Sono stati introdotti rifugi per la protezione da ondate di calore e una figura finora inedita nel settore: quella della psicologa di cantiere, presente per offrire supporto ai lavoratori nei momenti di stress e isolamento. Anche questa è sostenibilità: un approccio che considera la salute mentale e il benessere come parti integranti del successo di un progetto.

La trasparenza non è solo un adempimento normativo, ma una parte integrante del modo in cui il Gruppo Maire comunica con la società

Valore condiviso e infrastruttura etica

L'impegno di Maire si estende oltre i confini aziendali. Nei Paesi dove il Gruppo opera, vengono promossi programmi di Corporate Social Responsibility e di valorizzazione delle comunità locali, con interventi che favoriscono l'occupazione qualificata e l'In-Country Value. Le collaborazioni con università e istituzioni locali diventano catalizzatori di competenze, innovazione e sviluppo sostenibile. Al centro di questa visione relazionale c'è il dialogo con gli stakeholder: un processo costante che coinvolge dipendenti, clienti, investitori e comunità. Solo nel 2025, oltre 2.500 persone interne al Gruppo e 25 stakeholder esterni hanno partecipato a survey e interviste, contribuendo a orientare e perfezionare la strategia di sostenibilità. Il principio guida è chiaro: nessun progetto è veramente sostenibile se non genera valore condiviso. E quel valore nasce dal confronto, dalla trasparenza, dalla capacità di rendere conto delle proprie scelte.

Alla base di questa architettura complessa si trova una governance salda, fondata su principi etici e strumenti di controllo trasparenti. Il Codice Etico, la policy di sostenibilità, i protocolli su diritti umani e salute e sicurezza delineano una cornice operativa rigorosa. Ogni anno il Gruppo pubblica il proprio Report di Sostenibilità integrato nella relazione finanziaria, in linea con gli standard europei della CSRD, offrendo dati e risultati monitorati attraverso una dashboard Esg.

La trasparenza non è solo un adempimento normativo, ma una parte integrante del modo in cui Maire comunica con il mondo finanziario e con la società. Rendicontare significa condividere responsabilità, ma anche rafforzare la fiducia degli stakeholder, che rappresenta oggi il vero capitale reputazionale di ogni impresa.

Il verde che cresce sulle città

Nella foto gli esterni del GreenLab di Kerakoll

Superfici urbane che ospitano muschi, assorbono inquinanti, riducono il calore: i tre progetti selezionati da Kerakoll con la sua prima call for ideas trasformano il concetto di benessere abitativo grazie a un dialogo innovativo tra scienza, impresa e design

di Paola Belli

Immaginate quartieri dove pareti, tetti e spazi pubblici rifioriscono grazie a materiali capaci di ospitare la vita: fino a poco tempo fa sarebbe sembrato un sogno. Oggi, però, la sfida è realtà all'avanguardia, e parla italiano. Con "Ideas for Future", la prima call for ideas lanciata da Kerakoll con la collaborazione di Logotel, il concetto di qualità dell'abitare si fa concreto: sostenibilità, comfort e salute non sono più promesse astratte, ma vertici di una rivoluzione partita dal cuore del distretto ceramico di Sassuolo.
Nel giugno 2025, oltre 50 idee innovative sono state valutate da una giuria di altissimo livello – Marinella Ferrara (Politecnico di Milano), Giulio Salvadori (Osservatorio IoT, Polimi), Sergio Scalzi (Prana Ventures), Carmen Spagnoli ed Elena Stoppioni (Lombardini 22) – che ha selezionato tre progetti capaci di interpretare la sostenibilità edilizia in modo multidisciplinare e visionario: RD-29, Resilco e Hausme.

Il calcestruzzo biorecettivo (e non solo)

Il simbolo di questa nuova cultura dell'abitare è il progetto vincitore, "Calcestruzzo biorecettivo" di RD-29. La startup, fondata da ricercatori e docenti del Politecnico di Milano (Daniele Tamborini, Sergio Vezzani, Antonella Belletti, Gabriele Tempesta, Nicola Branca), propone una soluzione inedita e facilmente replicabile: superfici leggere e porose che stimolano la crescita di muschi e licheni, trasformando le pareti in nuovi ecosistemi urbani. Una forma evoluta di "parete verde" urbana, molto più accessibile rispetto ai sistemi tradizionali e con costi e manutenzione ridotti.

Nella foto i laboratori di sviluppo delle soluzioni sostenibili di Kerakoll

Il calcestruzzo biorecettivo è studiato per favorire la colonizzazione spontanea di piante resilienti, con vantaggi concreti: riduce le isole di calore, assorbe la CO_2 e le polveri sottili, migliora la gestione delle acque piovane e l'isolamento termoacustico, proteggendo la biodiversità e promuovendo benessere psicofisico per chi abita gli spazi. La vera innovazione sta nell'approccio scientifico integrato con design e ingegneria: il materiale nasce da una fase di ricerca biologica, analisi chimica e validazione dei test di biorecettività, grazie a una stretta collaborazione con il Dipartimento di Meccanica e Design. Le piante scelte sono i muschi, ideali per ambienti urbani: non hanno radici, assorbono i nutrienti direttamente dall'aria e tollerano condizioni climatiche ostili, diventando preziosi alleati nella lotta a inquinamento, aridità, cemento e frammentazione degli habitat.

Menzione d'onore anche per la startup Resilco, una Società Benefit che ha sviluppato una tecnologia di recupero e trasformazione dei rifiuti industriali alcalini (ceneri volanti, scorie, polveri) tramite processi di carbonatazione accelerata. Il risultato è duplice: si ottengono nuove materie prime sostenibili per l'edilizia e si immagazzina CO_2, contribuendo all'economia circolare e riducendo la necessità di smaltimento in discarica. Il sistema Resilco collega in modo virtuoso produttori di rifiuti e imprese della filiera edile, generando impatto sia ambientale che economico.

Altrettanto innovativa è la proposta di Hausme, una piattaforma digitale che ha scelto l'intelligenza artificiale per cambiare volto alla riqualificazione edilizia. La soluzione SaaS di Hausme consente di generare report, computi e simulazioni rapide – anche partendo da semplici annunci immobiliari – grazie al "Configuratore Casa" e al "Preventivo Smart", che interpretano automaticamente le planimetrie. Questo rende accessibili a tutti i vantaggi di una ristrutturazione efficiente, trasparente e sostenibile, anche per i piccoli operatori e i privati, favorendo una riqualificazione diffusa e digitalizzata del patrimonio immobiliare italiano.

Ideas for Future è una piattaforma di open innovation tra stakeholder privati e pubblici in un percorso che va oltre i singoli progetti

Una call che fa sistema

Tutti e tre i progetti selezionati hanno ricevuto un contributo di 3.000 euro ciascuno. Per RD-29, si è aperta la possibilità di una futura collaborazione e ulteriore finanziamento con Kerakoll, per sviluppare e sperimentare su larga scala la soluzione di calcestruzzo biorecettivo e integrarla nei prodotti e servizi di un'azienda che è già leader nell'edilizia internazionale (con oltre 2.450 collaboratori e 24 stabilimenti in 12 Paesi).

Ma la vera lezione di "Ideas for Future" è più profonda: per Kerakoll la call for ideas rappresenta una piattaforma di open innovation reale, capace di mettere insieme startup, ricerca, industria, stakeholder pubblici e privati in un percorso comune che va oltre i singoli progetti. La visione, come sottolinea il Chief Marketing Officer Gabriele Retucci, è favorire innovazione condivisa e multidisciplinare, capace di tradursi in soluzioni concrete, replicabili ed efficaci per una nuova cultura dell'abitare: dove la sostenibilità, la circolarità e il benessere sono la base per costruire davvero luoghi migliori in cui vivere, oggi e in futuro.

Rigenerazione e futuro: la multiutility che cambia le regole

Il Gruppo Tea punta su innovazione, impatto sociale e ambientale,con un modello d'impresa inclusivo capace di generare valore condiviso e duraturo per il territorio mantovano

di Marco Gemelli

Accelerare la cultura del cambiamento verso un sistema economico inclusivo, equo e rigenerativo: è con questo obiettivo che il gruppo Tea consolida il proprio ruolo di motore di innovazione sostenibile nel panorama delle multiutility italiane. Con la certificazione B Corp assegnata quest'anno da B Lab Europe ad AqA – la società del gruppo mantovano che gestisce il servizio idrico integrato – Tea compie un passo decisivo nel percorso di evoluzione verso un modello d'impresa capace di generare "buoni profitti duraturi": risultati economici solidi, naturalmente, ma al tempo stesso un impatto positivo misurabile per l'ambiente, le persone e il territorio.

Nata nel 1998 dalla trasformazione dell'Azienda Servizi Municipalizzati di Mantova, Tea vanta una storia che affonda le sue radici nel 1864, col Regno d'Italia proclamato da appena tre anni e la guerra civile americana ancora in corso. È in quell'anno che nella città lombarda si accese la prima illuminazione pubblica con l'utilizzo del "gas illuminante" ricavato dalla distillazione del carbone. Oggi il Gruppo è una multiutility integrata che gestisce i principali servizi pubblici locali — acqua, energia, igiene urbana, illuminazione, verde pubblico, fonti rinnovabili e teleriscaldamento — con una struttura articolata di società operative. La missione è chiara: garantire qualità della vita e sviluppo economico attraverso la gestione efficiente e responsabile delle risorse. Una filosofia che ha trovato piena espressione nella scelta di trasformare Tea in Società Benefit, inserendo nel proprio statuto obiettivi di impatto sociale e ambientale accanto a quelli economici.

La certificazione B Corp assegnata ad AqA – anch'essa Società Benefit – rappresenta un riconoscimento internazionale che misura la capacità di un'impresa di operare secondo i più alti standard di performance sociale, ambientale e di governance. È un risultato che rafforza il percorso intrapreso dal gruppo Tea e testimonia un cambio di paradigma: non più solo efficienza operativa, ma creazione di valore condiviso e misurabile. "Essere B Corp significa integrare la sostenibilità nella strategia industriale e rendicontare gli impatti in modo trasparente e rigoroso", spiega Martino Dorigo, responsabile unità M&A e Sostenibilità gruppo Tea. "Ciò che ci differenzia da altre ex municipalizzate – conferma – è in primis la nostra organizzazione, che segue le best practices pur non operando in un territorio metropolitano che possa garantire economie di scala dovute alla densità abitativa. Ci siamo affermati sul mercato senza essere fagocitati da soggetti più strutturati, innovando ed evolvendo continuamente per restare competitivi. Un esempio di come le dimensioni dell'azienda e il contesto di riferimento ancora oggi influenzino i nostri business – aggiunge Dorigo – è quello del teleriscaldamento, nato negli anni '70 dal recupero di cascami tecnici di una vicina raffineria. Oppure la raccolta porta a porta, di cui siamo stati tra i primi fautori in Italia: se abbiamo potuto farlo è stato perché non avevamo inceneritori né grandi masse da stoccare, peraltro operando in un'area che ha una tra le maggiori densità di aree protette, con 24 parchi naturali tra Mantova e provincia. Allo stesso modo, siamo stati tra i primi, agli inizi degli anni 2000, a rompere il monopolio dell'operatore nazionale importando autonomamente volumi di gas stranieri in Italia per rifornire i nostri clienti. Non siamo grandi produttori di energia quindi abbiamo marginalità diverse – conclude Dorigo – ma abbiamo scelto di sviluppare la qualità dei servizi offerti e la relazione diretta con i nostri clienti grazie a una fitta rete di sportelli". Una visione complessiva, quella di Tea, che si traduce in scelte concrete: riduzione delle emissioni, uso circolare delle risorse, innovazione tecnologica nei servizi energetici e attenzione costante alla coesione territoriale.

"Ormai da anni – sottolinea Dorigo – pubblichiamo il report

Nella foto Martino Dorigo, responsabile unità M&A e Sostenibilità gruppo Tea

Una visione strategica complessiva, quella di Tea, che si traduce in scelte concrete con costante attenzione alla coesione territoriale

di sostenibilità come strumento principe di dialogo con i nostri stakeholder e di rendicontazione integrata delle performance economiche, sociali e ambientali. Questa cultura della trasparenza e del rigore, riconosciuti anche con il premio Oscar di Bilancio ricevuto lo scorso anno, ci consente di misurare non solo la nostra solidità economico-finanziaria, ma anche l'impatto delle scelte industriali sul benessere collettivo". Un approccio che riflette l'idea di bene comune come obiettivo strategico, in cui ogni azione aziendale produce benefici tangibili per il territorio (come ad esempio le misure adottate in favore degli utenti del teleriscaldamento durante il "caro energia"). Nella visione del gruppo mantovano la sostenibilità non è una moda, bensì una metodologia di gestione. L'obiettivo è creare "buoni profitti duraturi": risultati economici stabili fondati su pratiche che rispettano l'ambiente, promuovono l'inclusione sociale e sostengono l'economia locale. In un contesto in cui le utility sono chiamate a ripensare il proprio ruolo nella transizione energetica e nella gestione delle risorse, il modello Tea si distingue per la capacità di unire efficienza industriale e responsabilità sociale.

Con il riconoscimento B Corp, AqA e il gruppo Tea si candidano a essere protagonisti di un'economia rigenerativa, in cui crescita e sostenibilità si alimentano a vicenda. È un percorso che richiede misurabilità, visione di lungo periodo e una cultura d'impresa orientata al bene comune. Un percorso che, nel solco della storia mantovana, dimostra come la modernità possa nascere da radici antiche e come i servizi pubblici, se gestiti con responsabilità e innovazione, possano diventare motore di sviluppo sostenibile per l'intera comunità. A ben vedere, l'impatto del Gruppo sul territorio è piuttosto sfaccettato: la multiutility si occupa infatti di temi e servizi che coinvolgono da vicino la quotidianità della popolazione, dall'igiene urbana alla cura del verde pubblico, dall'energia – compresa una recente spinta data allo sviluppo delle fonti rinnovabili – all'illuminazione pubblica, fino ai servizi cimiteriali e alle infrastrutture per la distribuzione di gas e calore. Di conseguenza, la mission per Tea si identifica nel garantire la disponibilità delle risorse insieme alla qualità della vita e dei servizi per i cittadini, nell'assicurare efficienza al mondo delle imprese perché facciano da volano allo sviluppo del territorio.

Gruppo Tea a Ecomondo

Gruppo Tea è presente anche quest'anno alla Fiera Ecomondo di Rimini (padiglione D2 - stand 118) per raccontare servizi, progetti e attività anche attraverso brevi momenti pubblici di incontro coordinati dai tecnici della multiutility.

Questo il calendario degli incontri presso lo stand Tea:

5 novembre, ore 11:00 – 11:20
Comunicare il senso civico, Mantova Ambiente – Melissa Botti

5 novembre, ore 12:30 – 12:50
Rimozione dei PFAS dai percolati di discarica e dalle acque reflue, Depura – Manuela Pedroni

5 novembre, ore 15:00 – 15:20
Gestione integrata del patrimonio stradale delle città, Depura – Julik Zanellato

6 novembre, ore 11:30 – 11:50
Acquam: un progetto tra istituzioni e privati per la valorizzazione della risorsa idrica, Enti del Tavolo Hydrometra

6 novembre, ore 12:30 – 12:50, Dalle analisi sulle acque all'analisi dei fanghi: l'evoluzione del laboratorio analisi, AqA – Mosè Mozzarelli

Nelle foto da sinistra la sede di Tea, nuovo impianto depurazione

speciale

Sostenibilità intelligente e innovazione responsabile

Le idee che accendono l'energia

Con 38 brevetti internazionali su 79 in portafoglio, Terna rappresenta un hub di innovazione ormai non solo italiano, forte di importanti investimenti nella transizione energetica e digitale

di Vincenzo Petraglia

In un'epoca segnata da sfide complesse – cambiamenti climatici, digitalizzazione, richieste normative crescenti, aspettative di trasparenza da parte dei consumatori – la tutela della proprietà intellettuale non è più un lusso ma un asse strategico per le aziende che vogliono innovare con continuità e credibilità. In questo orizzonte si inserisce l'impegno di **Terna**, il gestore della rete di trasmissione nazionale di energia elettrica, nel rafforzare il proprio portafoglio di brevetti e *know-how*, con numeri che testimoniano una crescita netta negli ultimi tre anni e una visione che guarda tanto alla difesa delle proprie idee quanto al valore condiviso che queste possono generare per la rete elettrica, per i cittadini e per la transizione energetica. La Società dimostra grande dinamicità e attenzione all'innovazione e conta, infatti, oggi un portafoglio di **79 brevetti** afferenti a 45 famiglie brevettuali tra design e soluzioni tecniche, di cui 38 già concessi: dal 2023 si registra un incremento di oltre il 110% delle domande depositate; il *know-how* interno e le competenze distintive del personale vengono valorizzate con procedure strutturate che accompagnano le idee sin dall'ideazione, passando per valutazioni preliminari, verifiche e fino al deposito presso gli uffici competenti. Con questa strategia il Gruppo guidato da **Giuseppina Di Foggia** è in grado di offrire soluzioni d'avanguardia capaci di supportare la crescita e la resilienza del Sistema elettrico nazionale, contribuendo in modo significativo alla realizzazione di un futuro energetico sostenibile e a un valore condiviso per gli stakeholder. I titoli brevettuali di Terna hanno anche valenza internazionale: dei 79 brevetti, 38 sono stati depositati anche in Europa, negli Stati Uniti, in Australia e in Cina, a dimostrazione che l'innovazione concepita in Italia può essere protetta e valorizzata su **scala globale**. L'origine di questa crescita sta nella capacità di ascoltare i bisogni operativi, di tradurli in invenzioni concrete nate dentro Terna o in collaborazione con partner, costruendo un ecosistema che favorisce cultura dell'innovazione, protezione e valorizzazione dell'IP. A monte c'è il Piano Industriale 2024-2028 aggiornato nel marzo scorso, nel quale innovazione e digitalizzazione figurano come due pilastri fondamentali: Terna ha programmato investimenti per **2,4 miliardi di euro** dedicati alla trasformazione digitale, con un incremento di oltre il 20% rispetto al piano precedente. Queste misure permettono di gestire il sistema elettrico in modo più efficace, garantendo qualità e continuità dell'approvvigionamento, con l'obiettivo di minimizzare il costo finale per i consumatori. Nel modello di innovazione usato da Terna si parte dall'individuazione dei bisogni aziendali e dei trend futuri, si passa attraverso uno screening delle soluzioni, lo sviluppo concreto e l'adozione su scala reale, un metodo noto come *Stage & Gate*. Oltre **500 startup** sono entrate in contatto con la società e sono state lanciate più di 15 open call; oggi sono circa settanta i progetti in corso concentrati su cluster tecnologici che spaziano dal digitale (che rappresenta circa metà dei progetti) alle tecnologie per l'integrazione delle fonti rinnovabili e dei servizi di flessibilità, fino alle soluzioni per la rete, ai materiali avanzati eco compatibili e alle applicazioni di **intelligenza artificiale** e robotica. Tra le innovazioni tutelate, solo per citarne alcune, il Rettitràfo, dispositivo che unisce trasformatore e convertitore di corrente, integrando moduli elettronici per la conversione direttamente nella struttura del trasformatore, riducendo dimensioni, complessità e impatto infrastrutturale. O, ancora, il brevetto "Organo di manovra su palo", che offre maggiore flessibilità nelle deviazioni della rete ad alta tensione grazie a un modulo multifunzione contenuto in un solo traliccio con minima interferenza ambientale. Ancora: robot di manutenzione delle linee aeree sviluppati in partnership con la società giapponese Hibot, in grado di muoversi sui conduttori e sulle funi di guardia anche quando la linea è in esercizio; l'uso dei droni per controlli tecnici specializzati delle linee aeree, misurazioni prestazionali e ispezioni che in passato richiedevano tempi lunghi e rischi; progetti per la sicurezza operativa come il R.U.T. (Rilevatore universale di tensione) e il Samat (Sistema di ausilio messa a terra), nati nel programma interno **"Terna Ideas"**, con brevetti ottenuti tra il dicembre 2024 e il gennaio 2025 e con prototipi testati in stazioni specifiche e destinati a ridurre rischi e migliorare procedure operative.

Nella foto: Giuseppina Di Foggia, amministratore delegato e direttore generale di Terna

L'eolico che fa bene al territorio

Asja Energy, pioniera nelle rinnovabili, rinnova due impianti siciliani aumentandone potenza ed efficienza e dimostrando che il *repowering* può portare risorse e occupazione, senza consumo di nuovo suolo ma con maggiori benefici per le aree già utilizzate

di Vincenzo Petraglia

In molte aree rurali e montane italiane i parchi eolici non rappresentano soltanto centrali che producono energia pulita, ma vere opportunità di sviluppo locale, quando progettati con lungimiranza. Il *repowering*, ossia la sostituzione e ammodernamento degli aerogeneratori, può incrementare la capacità elettrica senza aumentare l'impatto ambientale: si riduce il numero di turbine installate e si guadagna in potenza ed efficienza con modelli moderni e più performanti. Questi interventi si traducono in maggiore energia immessa in rete, investimenti immediati sul territorio e miglioramenti strutturali per le comunità ospitanti. In questo contesto si inserisce l'impegno di **Asja Energy**, realtà torinese pioniera nelle rinnovabili che quest'anno compie trent'anni di attività. Diventata negli anni punto di riferimento nel settore, Asja Energy è oggi una multinazionale ambasciatrice del *know-how* italiano nel mondo per la progettazione, costruzione e gestione di impianti per energia elettrica da biogas, eolico, fotovoltaico e, più recentemente, biometano. L'azienda sta attualmente portando avanti il rifacimento integrale di due impianti eolici in Sicilia. Il progetto di **Baglio Nasco** a Marsala, in provincia di Trapani, prevede la dismissione di 11 turbine esistenti e l'installazione di altre 5 nuove, salendo da 9,35 MW a 29,5 MW e raggiungendo una produzione attesa di circa 68 GWh/anno. Ad **Alia**, nelle Madonie palermitane, l'impianto passerà, invece, da 30 turbine a 9 nuove unità, con un salto da 25,5 MW a 55 MW e una produzione stimata di 110 GWh annui, tutto mantenendo la stessa stazione di trasformazione esistente. Questi interventi aumentano la produzione di energia rinnovabile occupando meno spazio e sfruttando meglio la risorsa eolica, con un minor numero di aerogeneratori ma più efficienti. Con i suoi impianti eolici, Asja contribuisce al **rilancio dell'economia locale**, non solo attraverso canoni e royalties riconosciuti ai proprietari dei terreni su cui sorgono le turbine, ma anche versando imposte e contributi straordinari ai Comuni, destinati a misure di sostegno di attività e opere di interesse pubblico come scuole, strade, infrastrutture e servizi per la collettività. Inoltre, questi impianti creano occupazione, non solo temporanea nella fase di costruzione, ma anche stabile legata alla manutenzione e gestione a lungo termine. Asja infatti si affida a imprese locali, attivando un indotto economico e un tessuto produttivo che coinvolge realtà territoriali (tecnici, artigiani, fornitori di materiali e servizi). «L'esperienza di Asja in Sicilia», sottolinea il presidente della Società Benefit **Agostino Re Rebaudengo**, «dimostra come un parco eolico possa essere una risorsa preziosa per il territorio: genera occupazione, entrate fiscali e investimenti in opere pubbliche. È un volano di sviluppo locale che contrasta lo spopolamento dei piccoli comuni e attiva un indotto economico duraturo e multidimensionale». Elementi che rendono il *repowering* non solo una sfida tecnica, ma una opportunità per il rilancio locale, in cui le idee "accendono" l'energia e rendono i territori protagonisti del cambiamento.

Nella foto: Agostino Re Rebaudengo, presidente di Asja Energy

L'energia che batte al ritmo del futuro

Presentati i nuovi sistemi Bess (Battery Energy Storage Systems) di Termoli e Lodi: Sorgenia accelera sulla transizione energetica con una visione che unisce tecnologia, sostenibilità e comunità

di Antonella Salvatore

Nella foto l'impianto Sorgenia di Termoli

Dalle coste del Molise, Sorgenia racconta la nascita della energy multifactory, la trasformazione dell'impianto a ciclo combinato di Termoli che concorre a ridisegnare il panorama energetico e a far parlare un territorio che si apre alle sfide della transizione energetica. Non è una strategia dell'ultimo minuto, né un riflesso di moda: per Sorgenia, la sostenibilità è una forma mentis, una direzione radicata nel Dna industriale. L'azienda rilancia dunque il proprio impegno per rendere più stabile e sicuro il sistema elettrico nazionale attraverso l'integrazione di sistemi Bess (Battery Energy Storage Systems) nelle centrali a ciclo combinato di Termoli e Lodi.

A Termoli, la trasformazione è già in corso. I tecnici lavorano su un'area di circa mille metri quadrati che ospiterà otto container di Nidec Conversion, ciascuno dotato di batterie di ultima generazione e inverter capaci di trasformare l'energia in modo efficiente, adeguandosi perfettamente ai requisiti del sistema elettrico nazionale. Accanto, un container ausiliario e quattro trasformatori completeranno il quadro di un sistema con una capacità di 15 MWh in grado di coprire, in un'ora, il fabbisogno energetico di quarantamila famiglie. Se si volesse tradurre in immagini, queste batterie riuscirebbero a ricaricare tre milioni di cellulari contemporaneamente, l'equivalente della popolazione di Roma. In pochi millisecondi, le batterie saranno capaci di bilanciare la rete nazionale riducendo sensibilmente i rischi di blackout.

<<Sorgenia è uno dei principali operatori del settore energy in Italia, con oltre un milione di clienti su tutto il territorio nazionale>>, spiega Massimiliano Toro, Power Asset Director di Sorgenia. <<La nostra strategia si fonda su un modello flessibile di produzione e gestione dell'energia, per accelerare la transizione energetica del nostro Paese. La multifactory è un modello che unisce innovazione e tradizione industriale con l'obiettivo di valorizzare la tecnologia del ciclo combinato a gas naturale integrandola al meglio con le rinnovabili>>.

Il piano è chiaro: completare la trasformazione del CCGT di Termoli entro il 2026 e procedere in parallelo con quello di Lodi. Un traguardo significativo, reso possibile grazie a tecnologie scalabili e aggiornabili.

Anche il partner scelto da Sorgenia per i BESS di Termoli racconta una visione di lungo periodo. Nidec Conversion, parte del gruppo giapponese Nidec, è uno dei maggiori operatori globali nell'automazione industriale e nelle Power Solutions. «La collaborazione con Sorgenia è per noi molto importante – sottolinea Franck Girard, presidente di Nidec Asi sas e responsabile del segmento Bess di Nidec Conversion –. I sistemi Bess sono tecnologie che possono imprimere un vero cambio di passo alla transizione energetica, non solo in termini di stabilità della rete, ma anche di sostenibilità per le comunità locali.

Dietro i dati e le megawattora si intravede una filosofia, quella di un'energia "intelligente", capace di pulsare con il ritmo delle comunità

Affianchiamo i nostri partner in ogni fase della transizione, dalla progettazione alla manutenzione, per garantire ai territori benefici concreti e duraturi».

Per raccontare questa evoluzione, Sorgenia ha aperto le porte della centrale di Termoli a studenti, amministratori e rappresentanti del mondo universitario. Oltre duecento ragazzi degli istituti Boccardi-Tiberio ed Ettore Majorana e della facoltà di Ingegneria dell'Università Vanvitelli di Aversa hanno visitato l'impianto, osservando da vicino

il processo che porta un sistema di generazione tradizionale a diventare un laboratorio di innovazione. La condivisione del sapere tecnico con le nuove generazioni è parte integrante della cultura aziendale, che considera la formazione – anche visiva e concreta – una parte importante del proprio impegno nei confronti delle comunità locali.

L'Italia della transizione verde non corre da sola: corre con imprese capaci di investire in ricerca e innovazione, come Sorgenia, che oggi arricchisce fabbriche di futuro. La sua sfida va oltre la produzione. È un messaggio di responsabilità e di libertà industriale, un modo deciso di raccontare che la modernità energetica non si misura solo in kilowattora, ma nella capacità di trasformare l'innovazione in bene comune.

Dietro i dati e i megawattora si intravede una filosofia, quella di un'energia "intelligente", capace di pulsare con il ritmo delle comunità.

Il traghetto diventa esperienza

Dal comfort delle traversate all'innovazione delle flotte: il Gruppo Grimaldi consolida la leadership nel Mediterraneo con servizi premium, tariffazione flessibile, politiche di sostenibilità ambientale e soluzioni che rendono il traghetto parte integranti dell'esperienza di viaggio

di Sergio Luciano

Portare il viaggio in traghetto a un livello di qualità tale da non indurre invidie rispetto agli standard del turismo più confortevole, senza rinunciare all'efficienza, alla flessibilità tariffaria e alla sostenibilità ambientale: è la strategia con cui il Gruppo Grimaldi ha consolidato nel 2025 la propria leadership nel trasporto passeggeri nel Mediterraneo. Un risultato costruito su due pilastri complementari: da un lato un'offerta turistica di alto profilo, capace di trasformare la traversata in un'esperienza di viaggio completa e personalizzabile; dall'altro una flotta tecnologicamente avanzata, progettata per ridurre drasticamente l'impatto ambientale e rispondere agli standard più severi in tema di emissioni.

Sulla mappa del Mare Nostrum, Grimaldi presidia un network di 20 collegamenti che alimentano i flussi turistici tra Italia, Spagna, Grecia e Tunisia. Frequenze regolari e orari pensati per chi viaggia con la propria auto permettono di scegliere la rotta migliore senza sacrificare comfort e tempo in destinazione. Per famiglie, coppie, gruppi di amici e viaggiatori senior, l'imbarco diventa parte della vacanza: la traversata non è un riempitivo logistico, ma l'avvio dell'esperienza.

Questo posizionamento è stato ribadito al TTG Travel Experience di Rimini, dove Francesca Marino, Head of Passenger Department, ha richiamato i pilastri della strategia: linee strategiche, tariffazione flessibile, navi moderne e accoglienti. Dalla prenotazione all'imbarco con veicolo, dal check-in alla permanenza a bordo, la compagnia ha ridotto gli attriti tipici del viaggio con procedure snelle e assistenza più proattiva.

Nella foto la nave Cruise Bonaria con Napoli sullo sfondo

La componente esperienziale è un tratto identitario. Cabine curate e suite experience, aree family, spazi lounge e una ristorazione attenta ai diversi target avvicinano lo standard del traghetto a quello crocieristico, senza perdere l'agilità del trasporto di linea. La digitalizzazione dei touchpoint – sito, app e canali di assistenza – velocizza pagamenti e pratiche; a bordo, intrattenimento e servizi mirati aumentano la soddisfazione e favoriscono la ripartenza sulla stessa compagnia.

Sul fronte commerciale, il gruppo ha rafforzato politiche che premiano la pianificazione: l'Advanced Booking permette di garantirsi posto e prezzo nei periodi di picco, mentre Viaggia Smart intercetta chi predilige la bassa stagione. Quanto a facilità d'acquisto, l'allineamento del sistema di vendita per i collegamenti Ancona–Igoumenitsa e Ancona–Corfù al motore di prenotazione già in uso sulle altre rotte ha unificato esperienza e regole commerciali.

A chi desidera una soluzione completa risponde il Tour Operator del gruppo, che confeziona pacchetti viaggio + soggiorno con approccio chiavi in mano. Hotel, villaggi, residence e appartamenti vengono combinati alle traversate per costruire soluzioni su misura per famiglie, gruppi e scuole. A bordo delle gemelle Cruise Roma e Cruise Barcellona – sulla Civitavecchia–Porto Torres–Barcellona – e della elegante Cruise Ausonia sulla Napoli–Palermo trovano spazio i viaggi a tema: la nave diventa palcoscenico e laboratorio, con programmi culturali e momenti di socialità. Il calendario 2025–2026 moltiplica le occasioni per viaggiare anche fuori stagione. I mercatini di Natale di Barcellona e il Capodanno catalano, tra luci e fuochi d'artificio, propongono un Mediterraneo d'inverno sempre più appetibile. Accanto alle novità, ritornano i format consolidati: Una Nave di Libri per Barcellona; la Pasqua in navigazione con animazione a cura di Samarcanda; Ballando verso Bar-

Nella foto Francesca Marino, Head of Passenger Department

Il posizionamento competitivo del Gruppo Grimaldi passa anche dalla capacità di collaborare con destinazioni e porti

cellona con la direzione artistica di Simone Di Pasquale e Sara Di Vaira; Grimaldi Dance Fit Cruise con presenter internazionali. La destagionalizzazione allunga la vita utile della flotta e distribuisce i flussi anche oltre i mesi estivi.

La relazione con il cliente è sostenuta da una piattaforma di loyalty. Con il Grimaldi Club, i punti diventano "nodi" e si accumulano ad ogni acquisto dopo il login su sito o app. La progressione dei livelli – Sailor, Cadet, Chief Mate, Master, Admiral – aumenta il moltiplicatore e abilita sconti, upgrade e servizi esclusivi. La logica è semplice: più viaggi, più vantaggi.

Per il mondo dell'intermediazione, la capillarità delle rotte e la costanza delle partenze sono materia prima per prodotti tailor made in ogni stagione. La facilità di combinare traversata e soggiorno consente di ottimizzare il prezzo medio per passeggero e di allungare il calendario operativo, distribuendo i flussi in modo più equilibrato e sostenibile.

Ma c'è una connotazione profonda che distingue Grimaldi Group, nel mondo, da tutti i competitor: la cura per la sostenibilità. Se qualità dell'accoglienza e flessibilità commerciale spingono la domanda, la sostenibilità rende la scelta più razionale e duratura. La nuova generazione di navi Grimaldi impiega sistemi avanzati di gestione energetica, tecnologie per l'abbattimento delle emissioni e ottimizzazione delle rotte; ove disponibile a terra, l'allaccio elettrico in banchina (cold ironing) consente di azzerare i fumi in porto. A bordo, illuminazione LED, vernici a basso attrito e gestione intelligente dei carichi riducono i consumi. Dunque emissioni minime, oltre i migliori standard mondiali, e consumi ridotti in corrispondenza.

La sostenibilità ha anche una dimensione sociale. Con Grimaldi Educa la compagnia porta a bordo percorsi scuola–lavoro, viaggi d'istruzione e attività formative che avvicinano i giovani ai mestieri del mare, con attenzione a sicurezza e cultura marittima. È un investimento in capitale umano che rafforza il legame con i territori, alimenta competenze e apre prospettive professionali lungo la filiera.

Dal punto di vista economico–industriale, il modello valorizza la scala. L'integrazione verticale tra trasporto e ospitalità, la diversificazione dei ricavi tra bigliettazione, servizi ancillari e pacchetti, l'elasticità tariffaria per ottimizzare il tasso di riempimento per rotta e stagione e la standardizzazione dei processi riducono i costi operativi. Il monitoraggio in tempo reale supporta decisioni data–driven su velocità di crociera e consumi, con effetti positivi su puntualità, affidabilità e carbon intensity delle singole tratte.

Il posizionamento competitivo passa anche dalla capacità di collaborare con destinazioni e porti. La traversata non è più soltanto un mezzo di spostamento, ma un progetto territoriale che connette persone, economie e stagioni.

Guardando al prossimo biennio, le priorità sono chiare: consolidare le rotte chiave del network, crescere nel valore medio per passeggero attraverso servizi premium e accelerare l'agenda green con ulteriori upgrade tecnologici di bordo.

Per il trade, la disponibilità di partenze frequenti e l'accesso immediato alle principali destinazioni rappresentano un vantaggio competitivo. Le agenzie possono costruire prodotti anche su misura combinando traversate, soggiorno, escursioni e calendari di eventi locali modulando i target. Le partnership con enti territoriali e operatori culturali legano le rotte a festival, mostre e iniziative sportive, generando ricadute diffuse e promuovendo un turismo più equilibrato nel corso dell'anno. Ne deriva un circuito virtuoso: le navi portano pubblico alle destinazioni e le destinazioni alimentano nuova domanda per le rotte, consolidando la fidelizzazione

In definitiva, Grimaldi propone un equilibrio credibile tra comfort, efficienza e responsabilità. Le sue navi sono luoghi ospitali e tecnologici; le sue rotte, corridoi di sviluppo per comunità e destinazioni; i suoi servizi, leve per democratizzare un'esperienza di viaggio che non rinuncia alla qualità. Quando attenzione all'ambiente, qualità di bordo e politiche commerciali trasparenti si combinano, il mare torna a essere un alleato del turismo contemporaneo.

Suolo rigenerato, territorio rafforzato

L'azienda bergamasca Sistemi Ambientali, vera eccellenza nel settore della tutela ambientale, punta su risanamento biologico e tecnologie verdi per restituire suoli produttivi tramite continui investimenti e un impianto per il trattamento di terreni contaminati

di Vittorio Petrone

L'inquinamento del suolo rappresenta una minaccia per gli ecosistemi e i servizi essenziali che offrono l'approvvigionamento idrico, la produzione agroalimentare e la regolazione del clima. Sebbene il riciclo dei terreni in Europa sia in aumento, il consumo di suolo supera ancora il recupero. I dati disponibili evidenziano una tendenza al miglioramento tuttavia non ancora sufficiente. Il **recupero dei terreni contaminati** si configura quindi come una strategia fondamentale per l'eliminazione delle fonti di contaminazione e riduzione del degrado del suolo e la restituzione di aree destinate allo sviluppo verde, urbano o produttivo. Questa strategia è particolarmente rilevante nelle aree densamente popolate dove la gestione sostenibile del suolo è cruciale. Una idonea soluzione per il recupero dei siti inquinati è rappresentata dalla possibilità di risanare i terreni mediante **tecnologie a basso impatto** come quella del risanamento biologico che si configura quale soluzione sostenibile ed efficiente per il recupero dei terreni contaminati.

Tra le realtà che stanno già mettendo in pratica questo approccio, spicca **Sistemi Ambientali**, azienda di Calcinate, in provincia di Bergamo, fondata da **Valentino Suagher** e i fratelli **Vecchi Aldo** e **Francesco**, attiva da anni nella tutela dell'ambiente con soluzioni integrate e tecnologicamente avanzate. Con un fatturato 2024 che si aggira attorno agli 8 milioni di euro e 30 dipendenti, Sistemi Ambientali è oggi un punto di riferimento per il trattamento dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi, in particolare dei terreni contaminati e dei sedimenti derivanti da attività di pulizia e manutenzione dei corpi idrici superficiali, sia naturali che artificiali.

L'impresa bergamasca è dotata di un proprio impianto di trattamento per terreni contaminati da sostanze organiche, una risorsa fondamentale per garantire operazioni rapide ed efficaci, anche in situazioni di emergenza ambientale. <<Per noi è fondamentale>>, sottolinea Suagher, <<l'investimento continuo negli anni in **macchinari e tecnologie all'avanguardia** e al passo con i tempi nel riguardo della sostenibilità ambientale e alla costante ricerca, anche attraverso la collaborazione con l'Università Bicocca di Milano>>.

Fra i servizi offerti, figurano interventi di difesa idraulica, manutenzione dei corpi idrici, bonifica di manufatti in cemento-amianto, gestione e trattamento di rifiuti speciali, pronto intervento ecologico e noleggio di macchinari per

Nella foto, i macchinari dell'azienda in azione

Nelle foto, alcuni interventi di rigenerazione messi in atto da Sistemi Ambientali

la triturazione e vagliatura. «Da sempre abbiamo cercato di ascoltare le esigenze del mercato e di innovare e rinnovarci grazie alle diverse collaborazioni e partnership attivate e con il contributo insostituibile di tutti i miei dipendenti che tutti i giorni mi sostengono e mi motivano, per affrontare nel migliore dei modi anche le difficoltà, riuscendo a creare nel tempo un'immagine solida. Avere poi un **nostro impianto di trattamento** terreni contaminati da sostanze organiche, che ci fornisce la capacità di ritiro istantanea e di pronto intervento anche per le esigenze di emergenza ambientale, è un bel valore aggiunto per noi», sottolinea Suagher.

Sistemi Ambientali è una delle undici aziende che hanno partecipato attivamente alla definizione della nuova **Prassi di Riferimento** (PdR), presentata a settembre 2025 durante l'evento RemTech di Ferrara, frutto della collaborazione tra il Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Terra (Disat), dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca e di Uni, Ente Italiano di Normazione.

La nuova Prassi di Riferimento, presentata a settembre, è un passo importante verso il recupero sostenibile dei terreni contaminati

La PdR rappresenta un passo importante nel percorso verso un recupero sostenibile dei terreni contaminati, proponendo un modello applicativo settoriale che definisce prescrizioni tecniche per la produzione di terre da coltivo – substrati ottenuti tramite processi biologici di bonifica, riutilizzabili per la modellazione del paesaggio o per la creazione di spazi verdi, urbani e produttivi.

La prassi definisce criteri di qualità e protocolli per valutare gli impatti ambientali e sanitari dei materiali recuperati, stabilendo una base tecnico-scientifica utile per lo sviluppo di future norme tecniche. Le **terre da coltivo**, secondo quanto previsto dalla PdR, derivano dal recupero di rifiuti terrosi contaminati – come terreni da siti inquinati, sedimenti di fiumi, laghi, canali e dighe – trattati con tecnologie di **biorisanamento**, ossia mediante l'azione di microrganismi o piante capaci di trasformare o immobilizzare i contaminanti presenti.

Questi processi, detti anche di risanamento biologico, sono considerati a basso impatto ambientale poiché non utilizzano prodotti chimici e generano pochi scarti, oltre a ridurre il consumo energetico.

In questo contesto, Sistemi Ambientali ha dimostrato come le strategie e le tecnologie siano già concretamente operative, contribuendo in modo determinante alla definizione dei criteri tecnici della prassi stessa grazie alla propria esperienza sul campo e alla collaborazione con il tavolo di esperti coinvolti nel progetto.

L'introduzione della PdR rappresenta **una svolta per l'intero settore**: consente di codificare le buone pratiche già applicate da aziende virtuose come Sistemi Ambientali e apre la strada a un riutilizzo dei suoli più consapevole e sistematico, nel quadro di un'economia sempre più circolare.

Si tratta non solo di ridurre l'impatto ambientale, ma anche di restituire valore a materiali che fino a poco tempo fa venivano considerati semplicemente rifiuti. Le terre da coltivo così ottenute non solo superano le problematiche legate alla contaminazione, ma risultano spesso migliori dal punto di vista agronomico, grazie alla **rigenerazione biologica** che ne ottimizza le caratteristiche vegetative.

Nella foto: Valentino Suagher, tra i fondatori dell'azienda bergamasca Sistemi Ambientali

La vera strategia competitiva

Dalle azioni ESG alla decarbonizzazione, il modello Madaprojects mostra come i progetti community-based possano generare valore per l'impresa, creare impatto sociale e ambientale, e garantire credibilità nelle sfide del carbon offsetting e oltre

di Vittorio Petrone

La sostenibilità oggi non è più un argomento di marketing, ma è al centro delle strategie competitive di qualsiasi impresa, a prescindere dal settore e dalla dimensione.

Progettare e implementare percorsi virtuosi di sostenibilità sui temi Esg può aiutare davvero le aziende a differenziarsi dai competitor, a creare un vantaggio competitivo di medio periodo e a rafforzare le relazioni con tutti gli stakeholder: clienti, investitori, banche, dipendenti.

In questo ambito si inseriscono anche i processi di decarbonizzazione e di sostegno all'azione globale per il clima. Per alcune aziende tali percorsi sono obbligatori, ma sono sempre di più quelle che decidono di intraprenderli in modo volontario. In ogni caso la traiettoria da seguire è sempre la stessa e prevede alcuni step che devono rispettare le direttive e le linee guida internazionali: misurare la propria impronta carbonica (la "*carbon footprint*"), ovvero l'impatto generato dall'azienda in termini di emissioni di gas serra; definire una strategia seria di riduzione di tale impatto; compensare le emissioni non riducibili; comunicare tali strategie adottando "green claims" corretti senza ricadere nel *greenwashing*.

Il terzo step, quello della compensazione delle emissioni residue ("*carbon offsetting*"), prevede l'acquisto da parte dell'azienda di **crediti di carbonio**, ovvero titoli negoziabili generati da progetti specifici che riducono, evitano o assorbono le emissioni di gas serra.

Progetti quali quelli sviluppati da **Madaprojects SRL SB**, una società benefit italiana creata nel 2020 da Davide Bertapelle e Massimo Lazzari. <<In realtà la nostra esperienza in questo settore parte dal 2018 con il progetto **Water is Life**>>, racconta **Davide Bertapelle**, Climate Project Manager di Madaprojects e co-fondatore di **Aid4Mada**. <<Aid4Mada è una ONG che dal 2015 opera nel Sud del Madagascar per portare un aiuto concreto alle fasce più svantaggiate di una delle popolazioni più povere del pianeta. Nel 2018, in accordo con il Ministero dell'Acqua, abbiamo deciso di avviare anche un progetto per garantire accesso gratuito e illimitato all'acqua potabile alle comunità rurali della regione Atsimo-Andrefana, in cui più dell'80% della popolazione è costretta a utilizzare acqua non sicura per le proprie esigenze quotidiane.>>

Nella foto il progetto Water is Life

Dal 2018 il progetto Water is Life ha visto la costruzione di circa **trenta sistemi idrici alimentati con pompe solari**, che oggi garantiscono accesso all'acqua potabile a oltre 80 mila persone che prima non lo avevano. Le coperture finanziarie per un intervento di tale portata sono state ottenute dalla ONG anche grazie alla generazione e alla vendita di crediti di carbonio certificati di alta integrità.

<<Fin dall'inizio del progetto abbiamo deciso di seguire l'iter di certificazione di Gold Standard, uno dei principali enti internazionali per il mercato volontario dei crediti di carbonio>> spiega **Massimo Lazzari**, Climate Finance Manager di Madaprojects e consigliere di Aid4Mada. <<Il progetto Water is Life riduce annualmente circa 50 mila tonnellate di CO2equivalente e tale impatto sul clima viene verificato periodicamente da auditor esterni accreditati con il registro. Questo si traduce appunto nella generazione annuale di 50 mila crediti di carbonio certificati, che in questi anni sono stati acquistati da tante aziende che hanno deciso di compensare il loro impatto climatico attraverso il sostegno al nostro progetto>>.

Sostenere un progetto come quello sviluppato in Madagascar da Madaprojects ed Aid4Mada, attraverso l'acquisto dei crediti di carbonio generati dallo stesso, consente quindi alle aziende di finanziare l'azione per il clima, ma non solo. <<Non tutti i crediti di carbonio sono uguali>> prosegue

Rinforzando l'impatto delle proprie strategie di sostenibilità, le imprese incrementano la loro credibilità verso tutti gli stakeholder

Lazzari. <<Il progetto Water is Life ricade nella tipologia cosiddetta *community-based*, perché comporta la creazione di un significativo impatto sia per il pianeta in termini di riduzione delle emissioni, sia soprattutto per le comunità e gli ecosistemi locali, contribuendo al raggiungimento di diversi SDG oltre a quello dell'azione per il clima: accesso all'acqua potabile, miglioramento delle condizioni di salute, riduzione delle disuguaglianze sociali, creazione di occupazione e contrasto alla deforestazione sono i principali>>.

Il focus di Madaprojects è proprio quello di sviluppare e implementare **progetti di *carbon offsetting* di tipologia *community-based***. <<Da qualche anno abbiamo deciso di avviare, sempre in stretta collaborazione con le autorità nazionali, interventi anche nel settore dei **fornelli da cucina migliorati**>> spiega Bertapelle. <<In Madagascar, come in tantissimi altri Paesi in Via di Sviluppo, la maggior parte della popolazione utilizza sistemi di cottura inefficienti, quali ad esempio fuochi a cielo aperto o stufe tradizionali. Questo comporta un enorme consumo di carbone o legna che causa la deforestazione e l'emissione di gas serra, oltre a diverse problematiche economiche e di salute per le famiglie. Per affrontare questa sfida dal 2022 abbiamo iniziato a distribuire fornelli da cucina migliorati, prodotti da un laboratorio artigianale locale, che riducono i consumi di combustibile di oltre il 50% rispetto ai sistemi tradizionali, riducono le emissioni in atmosfera e migliorano la vita delle famiglie beneficiarie>>.

In questi anni, Madaprojects ha distribuito circa **30 mila fornelli da cucina migliorati** ad altrettante famiglie che vivono nelle aree rurali del Sud del Madagascar, creando un impatto significativo per le loro vite e per il pianeta. Anche questi progetti sono sviluppati seguendo le metodologie internazionali, e presto genereranno crediti di carbonio di alta qualità e integrità, che consentiranno alle aziende acquirenti di sostenere concretamente l'azione per il clima e lo sviluppo sociale ed economico delle comunità beneficiarie.

<<I mercati del carbonio stanno mettendo al centro **il tema della qualità e dell'integrità**>> conclude Lazzari. <<Oggi un'azienda che vuole intraprendere un percorso virtuoso di sostenibilità ambientale e decarbonizzazione deve stare molto attenta ai crediti di carbonio che decide di acquistare per compensare le proprie emissioni residue. Il mercato del carbonio è ancora giovane, deregolamentato e frammentato, ed è facile ricadere nel greenwashing, con inevitabili conseguenze sulla reputazione e la competitività dell'azienda. Per fortuna gli strumenti ci sono e sono sempre più accessibili: linee guida, direttive e standard internazionali, agenzie di rating specializzate, certificazioni aggiuntive. Per un'azienda acquistare crediti di carbonio non deve significare più solo compensare le proprie emissioni attraverso il sostegno a progetti che le riducono o assorbono altrove. Questo è sicuramente importante, ed è la ragione principale per cui le aziende decidono di farlo in modo volontario. Ma oltre a questo è importante comprendere che, attraverso l'acquisto di crediti di carbonio ad alta qualità e integrità, quali quelli generati da progetti come i nostri, le aziende possono davvero fare la differenza per promuovere lo sviluppo umano, sociale ed economico delle aree più svantaggiate del pianeta, e contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile globali. E rafforzare quindi l'impatto generato dalle proprie strategie di sostenibilità e la loro credibilità verso tutti gli stakeholder>>.

Nella foto a sinistra, Massimo Lazzari, Climate Finance Manager di Madaprojects e consigliere di Aid4Mada, e Davide Bertapelle, Climate Project Manager di Madaprojects e co-fondatore di Aid4Mada

La rivoluzione verde nei depuratori

Grazie alla tecnologia di conversione idrotermica sviluppata da Carborem del Gruppo Greenthesis, il nuovo impianto industriale HTC, per primo in Italia, dimezza i fanghi e aumenta di oltre il 40% la produzione di biogas, aprendo la strada a un modello circolare replicabile per l'industria e l'ambiente

di Riccardo Venturi

Un impianto che rappresenta una svolta nella gestione sostenibile dei fanghi industriali e civili, grazie a una tecnologia che consente di dimezzare il volume del fango disidratato e di incrementare la produzione di biogas (oltre il 50% di riduzione volumetrica del fango; tra il 38 e il 45% di aumento della produzione di biogas). È stato inaugurato lo scorso 8 ottobre presso il depuratore di Liscate (MI) del Gruppo Greenthesis: si tratta del primo impianto industriale in Italia basato sulla Tecnologia HTC (Hydro-Thermal Conversion) sviluppato da Carborem S.r.l., società del Gruppo specializzata nella progettazione e realizzazione di impianti innovativi per la valorizzazione degli scarti organici umidi.

Carborem nasce come startup innovativa da un gruppo di ricercatori dell'Università di Trento ed è oggi parte integrante del Gruppo Greenthesis. L'azienda si occupa di ingegnerizzare e realizzare impianti di nuova concezione basati sulla tecnologia di conversione idrotermica. Questo processo innovativo, che al pari di una grande pentola a pressione sfrutta le alte temperature (fino a 190 °C) e le pressioni elevate (12-15 bar) per rompere le particelle che legano i materiali trattati, valorizza gli scarti organici umidi come fanghi di depurazione, digestato, frazione organica dei rifiuti solidi urbani e liquami zootecnici. Al termine del processo, i materiali vengono separati, producendo da una parte un liquido ricco di COD, ideale per aumentare la produzione di biogas, e dall'altra Hydrochar, solido idrofobico con tenori di sostanza secca tra il 45% e il 60%, riutilizzabile come ammendante, combustibile o filler.

Nella foto l'impianto HTC di Liscate

Grazie a tale tecnologia, con la quale i reflui sono trasformati in nuove risorse, oltre alla consistente riduzione volumetrica dei fanghi, superiore al 50%, e ai conseguenti risparmi sul fronte dei correlati costi di smaltimento in discarica, è possibile aumentare significativamente la produzione di biogas; a questa sono altresì collegati altri significativi benefici ambientali, quali la riduzione dei costi e dei volumi di smaltimento dei reflui, la possibilità di recupero del fosforo concentrato nell'hydrochar e l'applicazione di tale modello, replicabile in diversi contesti, nelle filiere volte alla produzione di fertilizzanti, cartoncino da imballaggio e combustibili solidi.

<<Abbiamo creduto nella visione di Carborem e oggi celebriamo un risultato concreto>> ha dichiarato Vincenzo Cimini, Direttore Generale del Gruppo Greenthesis. <<Circa 3 anni fa il Gruppo Greenthesis ha lanciato una call internazionale con l'aiuto di Intesa Lab e Cariplo Factory per individuare le più promettenti startup di servizi ambientali. Dopo un'attenta selezione abbiamo sposato CarboRem, startup innovativa nata da uno spinoff dell'università di Trento. Oggi inauguriamo il primo impianto di taglia industriale, e già lavoriamo per replicarlo in Italia e all'estero, anche nel Middle East dove siamo presenti con una società di scopo>>.

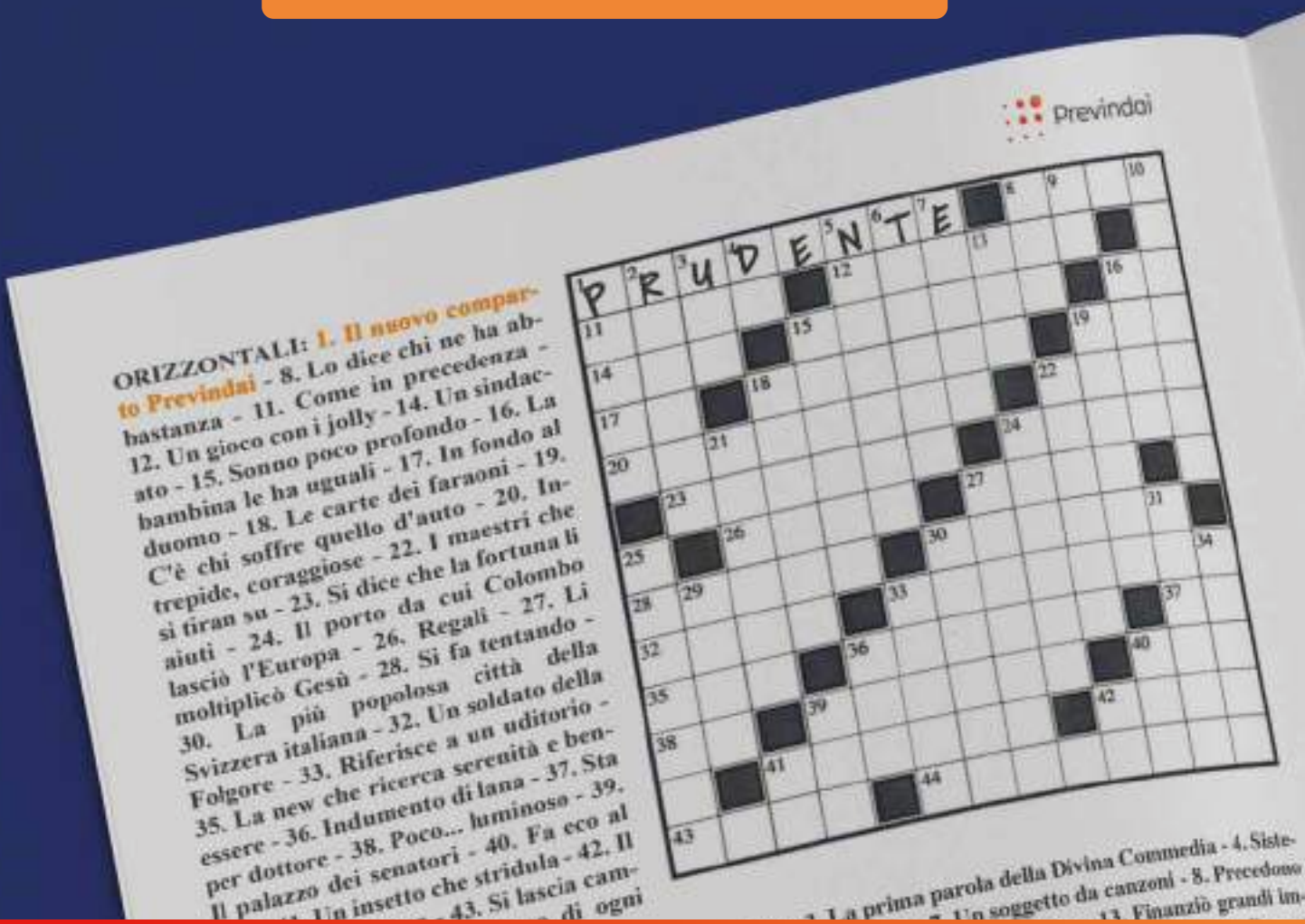
<<La Tecnologia HTC è pronta per rivoluzionare il trattamento dei fanghi, con impatti positivi su ambiente, energia e industria>> ha aggiunto Michela Lucian, Direttore Tecnico di Carborem. <<Il depuratore di Liscate produce 5mila tonnellate all'anno di fango disidratato al 30%: con l'applicazione HTC di CarboRem si prevede come minimo di dimezzarlo a 2500 tonnellate, per poi puntare ad aumentare la produzione di biogas>>.

Previndai

Il nuovo comparto **Prudente**

Una soluzione in più per massimizzare i tuoi rendimenti

Fai lo Switch dalla tua Area Riservata



www.previndai.it/comparto-prudente

Seguici anche su in

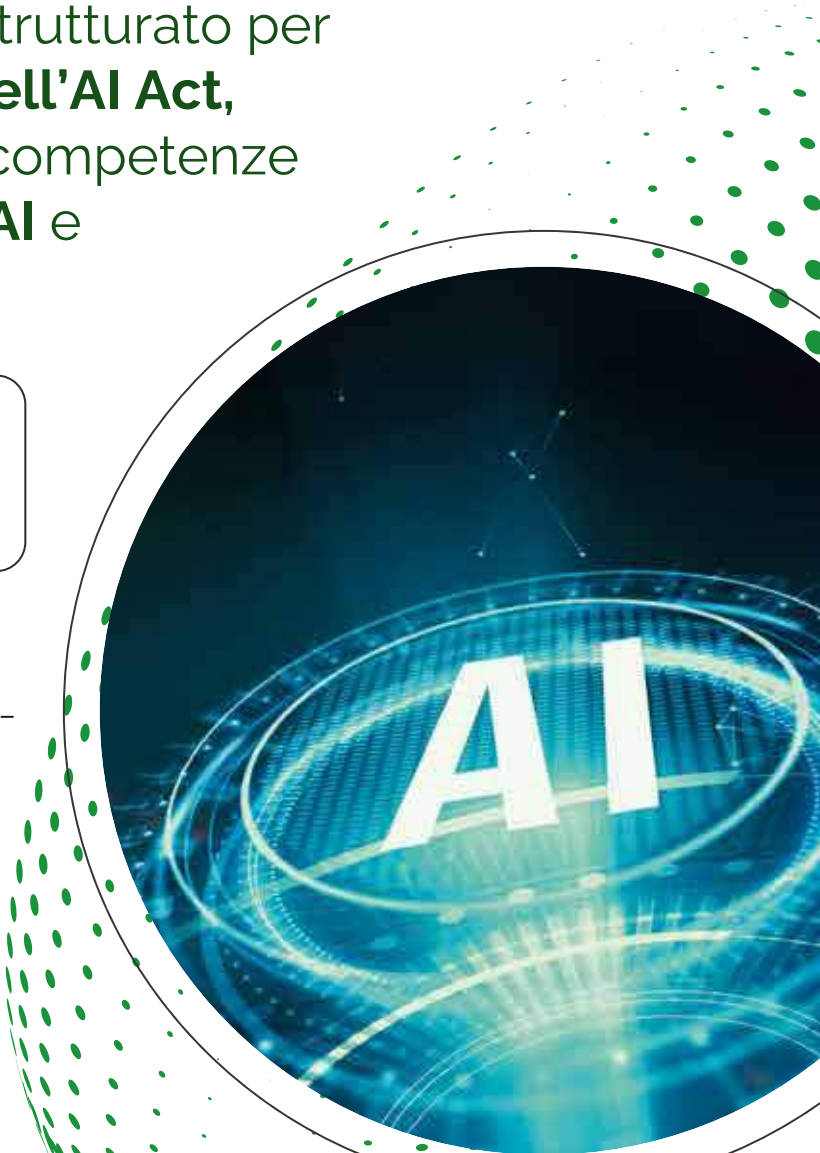
AVVERTENZA: messaggio promozionale riguardante forme pensionistiche complementari – prima dell'adesione leggere la Parte I "Le informazioni chiave per l'aderente" e l'Appendice "Informativa sulla sostenibilità" della Nota informativa. Tutti i documenti informativi del Fondo sono pubblicati sul sito www.previndai.it

Corso di Alfabetizzazione sull'Intelligenza Artificiale per Lavoratori

Un percorso formativo strutturato per rispondere ai **requisiti dell'AI Act,** pensato per sviluppare competenze fondamentali in ambito **AI** e **compliance normativa.**

SCOPRI IL CORSO SU
WWW.EPAR.IT

Al completamento del corso, qualificante ai sensi dell'art. 4 del Regolamento sull'Intelligenza Artificiale (UE) n° 2024/1689 – AI Act, verrà rilasciato un attestato.



METAMORFOSI VINCENTE

Dalle pellicole fotografiche ai semiconduttori e alla biofarmaceutica: Masataka Akiyama, Managing Director europeo di Fujifilm, racconta la strategia e la visione di un gruppo globale che ha saputo reinventarsi e crescere

FUJIFILM IN EUROPA

Fondazione
1966
Düsseldorf

Compagnie
75+

€ 2,81 mld
Ricavi*

Persone
7,500+

Business

Healthcare

Electronics

8 siti R&D

Business Innovation

Imaging

12 siti produttivi

17%
dei ricavi di FUJIFILM Holdings Corporation*

*ANNO FISCALE 2024 (DATI AL 31 MARZO 2025)

di Riccardo Venturi

UN GRUPPO CHE ERA LEADER IN UN SETTORE DIVENTATO OBSOLETO NEL GIRO DI POCHISSIMI ANNI A CAVALLO TRA I DUE SECOLI, TRAVOLTO DALL'AVVENTO DEL DIGITALE: QUELLO DELLE PELLICOLE FOTOGRAFICHE E DELLE FOTOCAMERE ANALOGICHE. Ma che ha saputo rapidamente trasformarsi e adattarsi alle mutate esigenze, utilizzandole anzi a proprio vantaggio per espandersi su nuovi mercati. È un caso da manuale quello di Fujifilm, gruppo globale da oltre 18 miliardi di euro di fatturato, oggi attivo in campo di Healthcare, con la produzione di apparecchiature mediche e prodotti biofarmaceutici, di semiconduttori, senza rinunciare alle iconiche macchine fotografiche digitali o istantanee. **Fujifilm** Italia ha inaugurato a inizio ottobre la sua nuova sede a Segreen, il business park di Segrate alle porte di Milano, che punta sull'interazione tra i dipendenti e con gli stakeholder per migliorare al contempo la soddisfazione di chi ci lavora e la produttività. In questa occasione abbiamo incontrato il Managing Director europeo di Fujifilm **Masataka Akiyama**, da poco tornato nel Vecchio Continente dopo esserci già stato a partire dal novembre 2002 con un ruolo da protagonista dell'evoluzione

SENZA RINUNCIARE ALLE ICONICHE MACCHINE FOTOGRAFICHE, FUJIFILM HA SAPUTO TRASFORMARSI PER ESPANDERSI IN NUOVI SEGMENTI

del gruppo, in qualità di responsabile Medical Business e, successivamente, di Operation Manager. «Questi primi sei mesi in Europa, a capo di questa regione chiave dell'universo Fujifilm, sono stati molto intensi, anche perché coincidono con un momento storico molto complesso in cui, ora più che mai, le aziende devono affrontare l'incertezza a tutti i livelli» dice a Economy Akiyama.

OLTRE ALL'IMAGING, FUJIFILM CONTINUA A CRESCERE NELL'HEALTHCARE, NEL BIO CDMO, NELL'ELETTRONICA E NELLA BUSINESS INNOVATION

Akiyama-San, il portafoglio di Fujifilm continua ad evolvere: come è strutturato oggi?

In risposta al rapido declino della domanda di pellicole fotografiche dal 2000, Fujifilm si è reinventata con una "Second Foundation", e ha cambiato drasticamente la sua struttura aziendale. Attualmente, Fujifilm è diventata un'azienda che continua a crescere in quattro segmenti. Oltre all'Imaging nel settore fotografico, gli altri tre segmenti sono l'Healthcare, che comprende le apparecchiature mediche, il bio Cdmo (sviluppo e produzione di prodotti biofarmaceutici, come vaccini e terapie, per conto di altre aziende biotecnologiche e farmaceutiche, ndr), il supporto per la R&S e la produzione di prodotti farmaceutici e cosmetici; l'Electronics, che comprende i materiali per la produzione di semiconduttori; e il Business Innovation, che offre prodotti e servizi che aiutano a risolvere i problemi di business dei clienti e contribuiscono alla loro crescita, ad esempio sostenendo il loro percorso di trasformazione digitale.

Questi quattro ambiti comunicano tra loro?

Fujifilm offre prodotti e servizi in un'ampia gamma di attività in questi quattro segmenti e queste attività condividono tecnologie uniche che sono state coltivate ed evolute nel settore fotografico. Queste tecnologie sono collegate come le radici di una pianta, non sono indipendenti. Fujifilm costruisce un portafoglio aziendale completo che crea crescita per l'azienda nel suo complesso, in cui alloca risorse umane, liquidità e altre risorse gestionali a ciascuna attività stabilendo le priorità e utilizza queste tecnologie condivise per sviluppare in modo efficiente l'attività.

Come avete declinato la vostra tradizionale presenza nel settore dell'imaging?

Fujifilm ha ampliato con successo la propria attività di imaging con le fotocamere digitali e le fotocamere instax (che sviluppano la foto istantaneamente, ndr) come pilastri fondamentali. Durante questo percorso, abbiamo conservato e sfruttato la nostra esperienza tecnologica accumulata, mantenendo il nostro impegno a "proteggere la cultura fotografica", una dichiarazione fatta all'inizio del 2000, quando la domanda del prodotto principale di Fujfiilm, la pellicola fotografica, è diminuita drasticamente. Prevedendo le esigenze future, abbiamo generato in modo proattivo la domanda e ci siamo posizionati per una crescita sostanziale. La serie di fotocamere istantanee instax, lanciata nel 1998, offre oggi un'ampia gamma di modelli che soddisfano le diverse esigenze degli utenti in oltre 100 Paesi del mondo. La serie ha guadagnato popolarità soprattutto tra i giovani, che amano poter stampare e condividere momenti preziosi sul momento e sentono uno speciale senso di connessione con gli amici quando condividono le stampe delle foto con loro. Per quanto riguarda il settore dell'imaging professionale, stiamo anticipando i cambiamenti nel mercato delle fotocamere digitali: la nostra azienda è stata la prima a orientarsi verso le fotocamere mirrorless di fascia alta nel 2011.

Masataka Akiyama

I settori di mercato in cui state investendo maggiormente sono il Bio Cdmo e i semiconduttori. Quali le vostre strategie in queste aree di business?

Il Bio Cdmo è uno dei driver di crescita di Fujifilm, che ha annunciato investimenti di capitale per oltre 8 miliardi di dollari da quando è entrata in questo mercato nel 2011. La produzione di sostanze biofarmaceutiche richiede tecnologie avanzate di produzione e di controllo della qualità, impianti di produzione su larga scala e know-how. Grazie a queste competenze, Bio Cdmo offre servizi di sviluppo dei processi e di produzione alle aziende farmaceutiche. Si prevede che il mercato Bio-Cdmo crescerà del 13% all'anno, superando la crescita del mercato biofarmaceutico. Fujifilm ha superato in modo significativo i tassi di crescita del mercato dei Bio Cdmo facendo leva sui suoi punti di forza, tra cui la tecnologia di coltura cellulare e le tecnologie avanzate di produzione, analisi e progettazione, frutto della sua esperienza nella produzione di pellicole fotografiche.

E nei semiconduttori?

Come aggregazione di attività nel settore dell'elettronica con particolare attenzione ai materiali per semiconduttori, Fujifilm sfrutta i

HEALTHCARE

ELECTRONICS

BUSINESS INNOVATION

IMAGING

suoi punti di forza unici e accelera la crescita. La domanda di semiconduttori avanzati con prestazioni più elevate è destinata ad aumentare a causa dell'avvento delle comunicazioni ad alta velocità e ad alta capacità tramite 5G/6G, dell'espansione della guida autonoma e della proliferazione dell'intelligenza artificiale e del metaverso. I punti di forza del business dei materiali per semiconduttori di Fujifilm sono: un sistema di fornitura stabile con un totale di 20 sedi negli Stati Uniti, in Europa e in Asia per soddisfare le esigenze dei clienti, un ampio portafoglio di prodotti che copre i principali processi di produzione nel front-end della produzione di semiconduttori, e capacità di ricerca e sviluppo e solide relazioni che ci permettono di soddisfare le esigenze dei clienti.

ABBIAMO CREATO MODELLI PARTECIPATIVI APERTI ALLA COLLABORAZIONE

La nuova sede italiana di Fujifilm a Segreen esprime una strategia di coinvolgimento dei dipendenti che avete avviato qualche anno fa: è una scelta strategica?

Sono davvero colpito da questa nuova sede di Fujifilm Italia, che pone l'accento sulle persone, sulle relazioni sul posto di lavoro e su un nuovo modo di vivere l'azienda. Del resto, nel nostro piano strategico di Csr a lungo termine, il "Sustainable Value Plan 2030", uno dei pilastri fondamentali si chiama "Stile di lavoro" e mira a promuovere la salute e il benessere dei dipendenti, contribuendo alla loro soddisfazione lavorativa complessiva e alla loro produttività. Immagino questo ufficio come un luogo aperto, dove i dipendenti e tutti gli stakeholder che interagiscono con noi sperimentano un nuovo modello di relazione più aperto, sano e produttivo. In tutta Europa, compresa la nostra nuova sede europea di Ratingen, abbiamo creato questi modelli partecipativi, quindi non solo ambienti di lavoro, ma luoghi inclusivi aperti alla collaborazione e alla trasformazione continua. Inoltre, ogni anno lanciamo un sondaggio globale, "l'Employee Engagement Survey", che ci permette di ascoltare veramente le opinioni delle nostre risorse umane e le loro esigenze.

Che cosa rappresenta il nuovo Scopo di gruppo di Fujifilm?

Abbiamo lanciato il nostro nuovo Scopo di gruppo, "Dare al nostro mondo più sorrisi", a gennaio dello scorso anno. Riflette il nostro impegno a creare valore positivo per le persone e la società al di là dei semplici prodotti. Sul fronte ambientale, ad esempio, abbiamo fissato obiettivi ambiziosi in materia di clima: Fujifilm mira a raggiungere lo zero netto di emissioni di gas serra in tutta la nostra catena del valore entro il 2040, con obiettivi intermedi di riduzione delle emissioni del 50% entro il 2030 rispetto ai livelli del 2019. Per raggiungere questo obiettivo, stiamo investendo nelle energie rinnovabili, migliorando l'efficienza energetica nella produzione e promuovendo pratiche di economia circolare come il riciclo dei materiali e la riduzione dei rifiuti. Ci impegniamo anche in iniziative comunitarie, tra cui l'istruzione e il sostegno a chi è colpito da una catastrofe, per dare un contributo alla società. Attraverso l'innovazione, la sostenibilità e la responsabilità sociale, Fujifilm si impegna ad affrontare le criticità socio-ambientali e a contribuire alla creazione di un mondo più sostenibile.

Il private label dell'elettronica quotidiana

Euronics Italia lancia il marchio Higo e trasforma la sfida tra industria e distribuzione in un modello di qualità accessibile, design essenziale e servizio su misura

di Sergio Luciano

È una guerra fredda che i consumatori non percepiscono, quella tra industrie di marca e grande distribuzione: le une, protese a imporre i loro prezzi agli scaffali dei punti vendita che distribuiscono i prodotti riducendo i margini che restano ai distributori; e questi ultimi che, al contrario, tendono a diventare essi stessi produttori, saltando a pie pari le marche industriali e imponendo dei propri brand al consumo, per avere margini migliori e politiche commerciali autonome. Ma questa guerra fredda, che da decenni si consuma sul terreno del "food" ha trovato per la prima volta in Italia una estensione ad un mercato non-food ma estremamente popolare: quello dell'elettronica di consumo. Qui un grand brand della distribuzione organizzata, **Euronics Italia**, ha deciso di affiancare alla rivendita delle marche leader del settore l'offerta di una propria marca – o, per dirla in gergo tecnico, una propria "private label", ossia una linea completa di piccoli elettrodomestici prodotti da primarie fabbriche specialistiche per una marca che è proprietà di Euronics Italia: **Higo**.

SEI ITALIANI SU DIECI SI DICHIARANO PRONTI A SCEGLIERE PRODOTTI PRIVATE LABEL ANCHE NEL COMPARTO TECNOLOGICO

Ma vediamo più in dettaglio il senso e l'ambizione di questa sfida commerciale che è anche produttiva e, in fondo, sociale.

Il dato di fondo è che in un mercato sempre più competitivo e sensibile al prezzo, anche nel settore dell'elettronica di consumo cresce l'attenzione dei consumatori verso i prodotti a marchio del distributore. Se ne percepisce il rapporto qualità-prezzo in molti casi migliore di quello delle marche industriali classiche.

Secondo un'indagine condotta da YouGov per Euronics Italia, nove italiani su dieci acquistano private label almeno saltuariamente e sei su dieci si dichiarano pronti a scegliere anche nel comparto tecnologico un prodotto non di marca, a patto di essere rassicurati su qualità e affidabilità. È in questo contesto che il gruppo italiano dell'elettronica lancia Higo, un nuovo marchio di piccoli elettrodomestici che vuole coniugare convenienza e performance, semplicità e design, trasformando la private label in una leva strategica di crescita e posizionamento. «Con Higo rendiamo qualità e design accessibili, perché crediamo sia essenziale torna-

MASSIMILIANO IOVINO, D.G. EURONICS ITALIA

Serena Zilio, direttore marketing di Euronics Italia

re a soddisfare i bisogni reali e concreti dei nostri clienti», spiega **Massimiliano Iovino,** direttore generale di Euronics Italia. «Il progetto rappresenta un ulteriore passo evolutivo per consolidare la nostra posizione di protagonisti nel mercato dell'elettronica di consumo e apre la strada a nuove opportunità di innovazione».

Il progetto Higo nasce soprattutto da un'attenta analisi dei comportamenti d'acquisto, che vede il prezzo come fattore determinante, ma non più sufficiente. Crescono infatti le aspettative dei consumatori su qualità, garanzie e servizio post-vendita, elementi cruciali per superare diffidenze e barriere che ancora frenano l'acquisto di prodotti a marchio del distributore. Euronics, forte di un'awareness dell'82%, di un 43% di consideration e di un 23% di intenzione d'acquisto per prodotti tech a marchio proprio, punta a capitalizzare questo potenziale con un'offerta coerente e distintiva.

Higo è pensata come un brand autonomo, non una semplice linea di prodotto. Il nome, breve e immediato, nasce per comunicare fiducia, semplicità e dinamismo, mentre l'identità visiva, costruita attorno a un logotipo morbido e accessibile, trasmette solidità e familiarità. Anche il packaging riflette questa filosofia: un design essenziale e riconoscibile sugli scaffali, con materiali e grafica minimalista, pensato per valorizzare il prodotto e le sue funzioni fondamentali.

La gamma debutta con una selezione di piccoli elettrodomestici da cucina – dalle friggitrici ad aria alle bilance digitali, dai frullatori ai tostapane – accomunati da un approccio pragmatico e funzionale: "offrire esattamente ciò che serve, senza fronzoli". I prodotti, realizzati in acciaio inox e caratterizzati da un design sobrio e moderno, mirano a semplificare la quotidianità e a garantire un ottimo rapporto qualità-prezzo. Tra le caratteristiche distintive, Euronics Italia offre un servizio post-vendita premium, con tre anni di garanzia, assistenza telefonica sei giorni su sette, ritiro e consegna gratuiti e assicurazione di responsabilità civile sui prodotti.

> LA SCELTA DEL GRUPPO VA NELLA DIREZIONE DI COSTRUIRE UN'OFFERTA "VALUE" DI QUALITÀ A PREZZI COMPETITIVI

A supporto del lancio, Euronics Italia ha costruito una campagna pubblicitaria multicanale dal tono ironico e leggero. Lo spot televisivo da 30 secondi racconta la filosofia del brand attraverso una scena di vita quotidiana: una giovane donna prepara la cena per gli amici con elettrodomestici Higo, rispondendo con semplicità e sicurezza all'ostentazione tecnologica dell'amico "perfettino". Il messaggio è chiaro: per ottenere buoni risultati non servono funzioni straordinarie, ma prodotti affidabili e concreti.

«La nostra ambizione è aver costruito, con partner eccellenti, una private label solida, riconoscibile e coerente con l'identità e i valori di Euronics Italia», sottolinea **Serena Zilio**, direttore marketing del gruppo. «Higo è un brand vicino ai bisogni quotidiani delle famiglie, nato dall'ascolto del mercato e fondato su fiducia, servizio e trasparenza. In futuro, la gamma potrà ampliarsi verso nuove categorie come la cura della casa e della persona o gli accessori IT».

Il lancio di Higo segna un passaggio strategico per Euronics Italia, che punta in questo modo a rafforzare la propria proposta di valore non solo sul terreno del prezzo, ma anche su quello dell'esperienza cliente e del servizio. In un mercato dove la polarizzazione tra premium e low-cost rischia di lasciare scoperta la fascia intermedia, la scelta del gruppo va nella direzione di costruire un'offerta "value" di qualità, ma contraddistinta da prezzi competitivi, capace di fidelizzare la clientela e creare nuove opportunità di margine.

Con 425 punti vendita sul territorio nazionale e un fatturato aggregato vicino ai 2 miliardi di euro nel 2024, Euronics Italia conferma così la propria vocazione a interpretare i trend del mercato e a trasformarli in leve di crescita. Un mercato che vale in Italia 18,2 miliardi, divisi in molti canali di vendita. I negozi Euronics, storicamente punto di riferimento per la categoria, fronteggiano validamente una competizione complicata, sia nel commercio fisico che nell'ecommerce.

Il dettaglio tradizionale, peraltro, deve nutrirsi più che in passato di qualità e servizio. Deve far vivere esperienze gratificanti alla clientela. E in questo senso i prodotti a "private label" aiutano molto. E il ruolo degli addetti vendita sta evolvendo. Il consumatore è sempre più competente: arriva in negozio preparato (dopo essersi informato online); l'addetto deve avere un "passo in più" su usabilità del prodotto e competenze.

Verona, snodo europeo della logistica smart

Quadrante Europa innova la mobilità delle merci con infrastrutture, sostenibilità e digitalizzazione: l'hub che guida il futuro del trasporto internazionale

di Alessandro Faldoni

L'Interporto Quadrante Europa di Verona si conferma da anni un punto di riferimento imprescindibile per la logistica intermodale in Italia e in Europa. La sua posizione strategica – alle porte del Brennero e all'incrocio dei principali corridoi continentali – lo rende uno snodo fondamentale per i traffici internazionali che collegano l'Italia ai mercati del Nord e del Centro Europa. Oltre il 90% dei flussi che transitano dall'hub scaligero viaggia lungo la direttrice del Brennero, a testimonianza di un ruolo chiave nella catena del commercio globale e nella mobilità sostenibile delle merci.

Nonostante un contesto economico internazionale complesso, caratterizzato da inflazione, rallentamenti produttivi e tensioni geopolitiche, il Quadrante Europa ha continuato a crescere e a garantire standard operativi elevati. Nel 2024 sono stati movimentati più di 14.500 treni, un dato in incremento rispetto all'anno precedente che conferma la resilienza del sistema e la qualità dei servizi offerti agli operatori. La forza del Quadrante Europa non risiede solo nei volumi movimentati, ma nella capacità di contribuire concretamente alla transizione ecologica della logistica. Nel solo 2023 il trasferimento di traffico dalla gomma al ferro ha permesso di togliere dalle strade oltre 379.000 camion, con un beneficio ambientale stimato in 135 milioni di euro in termini di riduzione di emissioni e costi sociali. Questi risultati non sono frutto del caso, ma di una strategia di lungo periodo che punta a rafforzare l'intermodalità come strumento essenziale per ridurre l'impatto ambientale del trasporto merci, alleggerendo al contempo la pressione sulle infrastrutture stradali.

NON SI TRATTA SOLO DI AGGIORNAMENTI TECNOLOGICI, MA DI UN PIANO ORGANICO INTEGRATO CON L'ECOSISTEMA ECONOMICO

Con l'apertura del Tunnel di Base del Brennero prevista per il 2032, l'Europa si prepara ad accogliere treni più lunghi e pesanti, capaci di rivoluzionare il trasporto ferroviario internazionale. Per farsi trovare pronta a questa trasformazione, Verona sta realizzando interventi strategici di grande portata. Tra i più significativi spicca la costruzione del quarto modulo ferroviario da 750 metri, che permetterà di gestire convogli di nuova generazione senza costose e inefficienti operazioni di spezzamento. A questo si aggiunge l'installazione di una quarta gru sul terzo modulo per aumentare la capacità di movimentazione, insieme a nuove infrastrutture stradali di accesso che miglioreranno la fluidità del traffico interno e i collegamenti con la rete viaria esterna.

Questi progetti si inseriscono in un percorso iniziato già nel 2020 con il supporto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti e dell'Unione Europea. In particolare, l'iniziativa Veneto Intermodal ha migliorato l'ultimo miglio ferroviario regionale, mentre Pass4Core ha consentito di realizzare un'area di sosta per mezzi pesanti certificata secondo i più alti standard europei di sicurezza e qualità. Si tratta di interventi mirati a rendere il Quadrante Europa sempre più competitivo e allineato ai requisiti futuri del traffico merci europeo.

Accanto allo sviluppo infrastrutturale, il Quadrante Europa sta affrontando una trasformazione altrettanto decisiva: la digitalizzazione. Non si tratta di semplici aggiornamenti tecnologici, ma di un piano organico che vuole trasformare lo scalo in un vero hub digitale all'avanguardia, capace di coniugare efficienza logistica, sicurezza dei dati e integrazione con l'ecosistema economico circostante. Grazie a investimenti complessivi superiori a 2,2 milioni di euro, sostenuti da fondi nazionali ed europei – tra cui il programma Elodie promosso dal Mit – entro giugno 2026 l'interporto sarà dotato di infrastrutture digitali di nuova generazione.

Continua online

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

SICUREZZA E AFFIDABILITÀ PER VOLARE ALTO

Tra i principali player italiani nel settore della manutenzione aeronautica, con basi in 18 scali, un'accademia interna e un contratto in esclusiva con Ryanair, Seas punta a crescere ancora portando in pista l'eccellenza italiana

di Vincenzo Petraglia

Il settore dell'aviazione affronta sfide sempre più complesse soprattutto in ambito sicurezza e tecnologia. **Seas - South East Aviation Services** rappresenta una realtà specializzata nei servizi aeronautici, concentrata su manutenzione degli aeromobili e gestione delle operazioni a terra. Una realtà che ha conquistato una posizione di rilievo grazie a contratti esclusivi, un approccio dinamico alle nuove sfide, basi operative da Malpensa a Catania e una presenza anche europea, con certificazioni ufficiali, come quella dell'Enac, e grazie a gestioni scrupolose e procedure rigorose che assicurano alta qualità, efficienza e garanzia nei propri interventi. «La nostra visione, la precisione, la sicurezza abbinata al rispetto dei tempi e delle regole», spiega **Alessandro Cianciaruso**, amministratore delegato Seas, «sono un po' la nostra cifra e sono in grado di fare la differenza rispetto alla concorrenza».

«Seas», continua Cianciaruso, «è parte integrante di un meccanismo ad orologeria che deve spaccare il tempo. Creando la nostra realtà, abbiamo puntato innanzitutto sulla competenza. La manutenzione aeronautica, che ci è stata affidata in esclusiva per l'Italia da **Ryanair**, rappresenta una sequenza operativa senza alcuna sbavatura a garanzia della sicurezza e della pianificazione dei voli e delle rotazioni dei singoli aeromobili. Al calendario di attività prefissate, sulla base del ciclo delle macchine e dei componenti periodicamente da sostituire, abbiniamo la capacità di risposta immediata per intervenire e risolvere qualsiasi problema possa presentarsi, in tutti gli aeroporti dove opera e ha base la compagnia aerea. L'efficienza operativa e l'affidabilità dei suoi tecnici altamente specializzati in manutenzione aeronautica sono certamente alla base del successo di Seas».

Alessandro Cianciaruso, Ceo di Seas

Tra i pilastri su cui la Società fonda il proprio business c'è il forte investimento nella formazione. «Per noi è essenziale guardare avanti e nel decennio scorso abbiamo dato vita ad Aea (**Accademia di Ingegneria Aeronautica**) per la formazione per tecnici manutentori aeronautici, come risposta di Seas alla domanda europea di tecnici altamente qualificati. Li formiamo e inseriamo nel nostro organico. Arrivano da ogni regione, tutti fortemente motivati e preparati. Un investimento vincente, che ha permesso a Seas di crescere numericamente, raggiungendo il migliaio di dipendenti, una congrua percentuale dei quali nella sede operativa dell'aeroporto di Bergamo, dove disponiamo di **cinque hangar** garantendo il ciclo completo di manutenzione, e gli altri distribuiti in altri 18 scali nazionali». Cianciaruso evidenzia anche gli sforzi formativi più recenti: «Dall'anno scolastico 2024-2025 siamo attivi con la scuola superiore delle professioni aeronautiche, la **Lindbergh Aviation Academy**, arrivata a completare intorno all'aeroporto di Bergamo il più importante polo di formazione nel settore. Abbiamo creato una sinergia con l'esperienza ultradecennale dell'Accademia Aeronautica civile di Firenze, proponendo un piano di studi alternativo, più mirato e coinvolgente rispetto ai programmi di un classico istituto aeronautico. Certamente, abbiamo in mente e ci riserviamo di attivare altre iniziative che possano aiutare a maturare **esperienze formative** utili a scegliere un percorso professionale nella direzione in cui c'è richiesta di figure esperte».

Guardando al futuro, l'obiettivo dichiarato è il consolidamento delle attività esistenti, un'espansione gestita e coerente con i programmi delle compagnie aeree con cui collabora, in particolare Ryanair, per la quale opera in esclusiva alcuni servizi di manutenzione, per assicurare non solo crescita quantitativa ma anche **sostenibilità operativa**, formazione permanente del personale e maggiore presenza negli scali italiani ed europei, sempre puntando su efficienza, affidabilità e qualità come elementi distintivi durevoli nel tempo in un settore che proprio non può prescindere da questi importanti elementi.

BIAS UMANI, ERRORI DIGITALI

Perché ci aspettiamo la perfezione dall'intelligenza artificiale e accettiamo invece l'inaffidabilità umana? E quali sono le conseguenze di questo doppio metro di giudizio? Intervista al business coach Mario Alberto Catarozzo, esperto di IA

di Vittorio Petrone

PRETENDIAMO PERFEZIONE DALLE MACCHINE, MA PERDONIAMO GLI ERRORI UMANI. UN PARADOSSO AFFASCINANTE QUANTO PERICOLOSO. ANCHE PER LE NOSTRE IMPRESE. Ne parliamo con **Mario Alberto Catarozzo**, business coach, esperto di IA e cultura manageriale, che ci guida in un'interessante analisi fra rischi e opportunità...

Parliamo di un paradosso del nostro tempo: pretendiamo una perfezione quasi divina dall'IA, ma siamo incredibilmente tolleranti verso la fallibilità umana. Come mai?

Questo paradosso è lo specchio delle nostre paure e delle nostre aspettative più profonde. La radice sta nella natura stessa di ciò che percepiamo. L'errore umano ci è familiare, lo comprendiamo, lo contestualizziamo e siamo abituati. Conosciamo la stanchezza, lo stress, la distrazione: perdonare un collega è, in un certo senso, perdonare noi stessi. L'intelligenza artificiale, al contrario, la concepiamo come un'entità puramente logica e matematica. Ci aspettiamo che un calcolatore restituisca sempre 2+2=4. Quando non lo fa, l'errore non viene percepito come una semplice svista, ma come un *"bug"* sistemico, un tradimento della sua stessa natura. È un errore "alieno", che scuote la nostra fiducia alla base perché ci rivela la fragilità di uno strumento che avevamo delegato proprio perché lo credevamo infallibile.

Quali sono le leve psicologiche che scatenano questa asimmetria di giudizio?

C'entrano diversi fattori. Il primo è l'effetto "scatola nera" *(black box)*. Non comprendendo a fondo i processi di una rete neurale complessa, tendiamo a polarizzare il nostro giudizio: o fede cieca o diffidenza totale. Proiettiamo sull'IA il nostro ancestrale desiderio di certezza e controllo in un mondo caotico. In secondo luogo, l'errore umano ha un volto e una voce. Possiamo discuterne, confrontarci, capire il "perché". L'errore dell'IA è freddo, impersonale e spesso inspiegabile per i non addetti ai lavori. Questo ci fa sentire impotenti e vulnerabili, perché abbiamo affidato una decisione a qualcosa che non possiamo "interrogare" empaticamente. Accettare l'errore dell'IA significa accettare di aver perso una parte del controllo, e questo ci spaventa.

Spostando l'analisi sul mondo del business, come si manifesta questo doppio standard nelle aziende e quali rischi comporta?

In ambito aziendale questa dinamica è pericolosissima e porta a due estremi opposti. Da un lato, una delega eccessiva e ingenua, dove ci si affida all'output dell'IA senza il necessario vaglio critico, con il rischio di prendere decisioni strategiche disastrose basate su dati errati o bias dell'algoritmo. Dall'altro lato, un rigetto totale alla prima anomalia: l'aver investito in una tecnologia che commette un errore viene visto come un fallimento del progetto, portando ad abbandonare percorsi di innovazione cruciali. Il rischio maggiore è creare una cultura della colpa verso la tecnologia, anziché una cultura della collaborazione e della supervisione. Si frena la trasformazione digitale e si creano attriti tra i team, paralizzando l'evoluzione dell'intera organizzazione.

Un errore di un collaboratore viene giustificato. Un errore dell'IA mette in crisi l'intero sistema. Come dobbiamo comportarci?

La chiave è duplice: formazione e governance. Dobbiamo smettere di vedere l'IA come un oracolo infallibile e iniziare a trattarla per quello che è: un potentissimo partner di lavoro, con i suoi limiti. Le aziende devono investire massicciamente in *"AI literacy"*, ovvero nell'alfabetizzazione dei propri collaboratori sul funzionamento di questi strumenti. Capire cosa sono i bias, come funzionano gli algoritmi e dove possono

MARIO ALBERTO CATAROZZO

fallire è il primo passo per un utilizzo consapevole. In secondo luogo, serve una governance chiara: definire processi dove l'output dell'IA, specialmente in ambiti critici, sia sempre validato da una supervisione umana. La fiducia non nasce dalla perfezione, ma dalla comprensione e dalla capacità di gestire l'imperfezione.

Consigli?

Il mio consiglio è di spostare il focus dal concetto di "sostituzione" a quello di "potenziamento". L'obiettivo non è avere un'IA perfetta, ma creare team uomo-macchina che siano esponenzialmente più efficaci dell'uomo da solo. Un manager illuminato deve promuovere il pensiero critico, spingendo i propri collaboratori a sfidare, interrogare e verificare i suggerimenti dell'IA. Deve, al contempo, celebrare e investire su quelle competenze unicamente umane che l'IA non può (ancora) replicare: l'empatia, la creatività strategica, il giudizio etico, la negoziazione complessa. La cultura da promuovere è quella della sperimentazione e dell'apprendimento continuo, dove l'errore – umano o algoritmico che sia – non è una colpa da punire, ma un prezioso dato per migliorare il sistema. La vera leadership oggi non chiede la perfezione, ma la crescita costante.

Competenze, fiducia, crescita. In una parola: franchising

Il Salone Franchising Milano 2025 ridisegna il settore: 120 brand, 30 incontri formativi e oltre 80 relatori raccontano un ecosistema che cresce tra formazione, innovazione e nuove relazioni

di Vincenzo Petraglia

Oltre 120 insegne dei comparti più dinamici, 30 incontri formativi e più di 80 relatori: la 38ª edizione del **Salone Franchising Milano**, organizzato da Fiera Milano e conclusa lo scorso 4 ottobre, si è confermata un termometro autorevole sullo stato di salute e sulle prospettive del settore. Le insegne presenti hanno restituito l'immagine di un comparto vitale, in continua evoluzione e capace di attrarre investimenti e il cuore pulsante della manifestazione è stato il palinsesto formativo. L'ampia partecipazione a workshop e tavole rotonde ha messo in luce un'esigenza sempre più sentita: non basta aprire un punto vendita in franchising, serve acquisire competenze e visione per consolidarlo e farlo crescere. La presenza di attori istituzionali come **Assofranchising**, **Confimprese** e **Federfranchising**, insieme al ruolo di main partner di Eurospin, ha sottolineato la volontà di rafforzare il dialogo tra grandi catene, aspiranti affiliati e imprenditori già operativi. Un dialogo che, più che mai, si fonda su tre parole chiave: fiducia, formazione e innovazione. A rimarcare la trasformazione della fiera in piattaforma attiva e inclusiva è **Francesca Cavallo**, Head of Hospitality Exhibitions di **Fiera Milano**: «Il bilancio di questa edizione è decisamente positivo. Grazie alla presenza dei grandi brand del settore, al coinvolgimento delle principali associazioni di categoria e a un'offerta formativa di qualità, siamo riusciti a costruire un Salone che offre una panoramica completa e autorevole del mondo del franchising». Il franchising, oggi, non è più solo un modello di espansione commerciale, ma un vero e proprio ecosistema collaborativo, in cui le esperienze dei franchisor diventano strumenti di accelerazione per i nuovi affiliati. È questa la fotografia restituita dal Salone 2025: un settore che guarda al futuro puntando sulla formazione come leva strategica. Per gli aspiranti imprenditori, la sfida è scegliere il marchio giusto e valutarne il sistema di supporto; per chi è già operativo, la priorità è crescere in modo sostenibile, attraverso marketing evoluto, digitalizzazione e un nuovo approccio alla relazione con i consumatori.

IL SETTORE HA CHIUSO IL 2024 CON UN GIRO D'AFFARI PARI A 35,8 MILIARDI DI EURO, IN AUMENTO DEL 5,4% RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

In un contesto macroeconomico ancora segnato da incertezze e rallentamenti nei consumi, il franchising italiano si conferma in controtendenza. Secondo i dati di Assofranchising, il settore ha chiuso il 2024 con un giro d'affari pari a 35,8 miliardi di euro, in aumento del +5,4% rispetto all'anno precedente. Crescono anche i punti vendita, oggi 67.275 (+2,2%), e l'occupazione, che tocca i 293.791 addetti (+2,1%). Segnali positivi anche dal numero delle reti attive, in risalita dopo anni: 931 insegne operative, con una lieve ma significativa crescita (+0,2%). La distribuzione geografica conferma il primato del Nord-Ovest, che da solo vale 16,1 miliardi di euro di giro d'affari e oltre 18.000 punti vendita. Seguono Centro e Sud, che pur distanziati nei numeri, rappresentano aree con grandi potenzialità di sviluppo, capaci di trainare una crescita futura più omogenea. Le stime per il 2025 parlano chiaro: è attesa un'ulteriore espansione del +3,9%.

Tra gli stand del Salone, a colpire non sono state solo le insegne note, ma le storie di successo, la capacità di adattamento e le strategie di crescita dei singoli brand. Nel food & beverage, spiccano Burger King, McDonald's, Alice Pizza e La Piadineria, tutti focalizzati sulla formazione come asset strategico. La

grande distribuzione ha mostrato una solida presenza: Eurospin ha illustrato il proprio modello di crescita urbana, mentre Unes, Crai, Migross e Despar hanno raccontato le proprie esperienze nella gestione di punti vendita di prossimità. Anche il fai-da-te trova spazio con Brico Io e Brico Center, dimostrando l'efficacia del franchising anche nei settori più strutturati. La forma fisica emerge come comparto vivace: Anytime Fitness, il grande network di palestre con 5600 club attivi a livello globale e 58 operativi in Italia, ha rafforzato la propria reputazione internazionale, Fit and Go ha

Francesca Cavallo, Head of Hospitality Exhibitions di Fiera Milano

messo in evidenza flessibilità e convenienza, mentre Brooklyn Fitboxing ha incuriosito con un format innovativo e dinamico. Fra i settori in espansione, spiccano il commercio specializzato e le insegne a forte contenuto valoriale: Divani&Divani by Natuzzi ha ribadito il legame diretto tra produzione e retail, L'Erbolario

CHI VUOLE METTERSI IN GIOCO OGGI TROVA NEL FRANCHISING NON SOLO UN'OPPORTUNITÀ MA UN SISTEMA STRUTTURATO

ha raccontato la propria storia di artigianato e radicamento territoriale, mentre Isola dei Tesori ha confermato la validità del format dedicato agli animali da compagnia. Emblematico anche il caso di Taffo – Funeral Services, che ha portato in fiera il suo marketing diretto e ironico, mostrando come anche i brand più atipici possano trovare nel franchising un veicolo identitario potente.

Il Salone Franchising Milano si consolida quindi come piattaforma integrata, pensata sia per chi si affaccia per la prima volta al settore, sia per chi desidera consolidare una rete già avviata. Il palinsesto ha approfondito temi cruciali come evoluzione dei format commerciali, customer experience, internazionalizzazione e impatto delle tecnologie emergenti, dall'intelligenza artificiale alla sostenibilità. In particolare, il Main Stage ha rappresentato il cuore strategico dell'evento, accanto ad aree mirate come la Franchising Agorà, spazio di dialogo diretto con i brand, e il Caffè Franchising, pensato per momenti informali di confronto su temi di attualità. L'Area Start Up ha dato spazio all'energia e alla creatività di nuove idee imprenditoriali, confermando l'attenzione del Salone per il futuro e per la contaminazione tra generazioni e modelli di business. A testimoniarlo ancora Francesca Cavallo: «La manifestazione è cambiata profondamente negli ultimi anni: non è più solo un momento di incontro tra domanda e offerta, ma si è trasformata in una vera e propria esperienza. L'obiettivo comune è offrire approfondimenti strategici, casi pratici e strumenti immediatamente applicabili, rispondendo a una richiesta precisa: vivere una fiera in grado di ispirare, aggiornare e preparare concretamente tutti i professionisti del settore alle sfide del mercato del franchising».

L'immagine che emerge dalla 38ª edizione è dunque quella di un ecosistema solido e in fermento, in cui il successo non è più affidato soltanto alla forza del brand, ma alla capacità di costruire relazioni durature, trasferire competenze e innovare in modo continuo. Un modello che, come dimostrano i dati e le storie raccolte durante il Salone, non solo resiste ai cambiamenti del mercato, ma si propone come uno dei motori più promettenti per il rilancio dell'economia nazionale. Chi vuole mettersi in gioco oggi trova nel franchising non solo un'opportunità, ma un sistema strutturato capace di accompagnarlo in ogni fase del percorso imprenditoriale.

Fiducia a prova di nuove abitudini

Secondo il sondaggio di Gpf Inspiring Research in esclusiva per *Economy*, il modello delle catene conquista i consumatori grazie all'integrazione digitale e alla forza del brand

di Alessandro Faldoni

Il franchising in Italia si conferma sempre di più un modello di business fortemente apprezzato dai consumatori, grazie alla sua capacità di coniugare prossimità, affidabilità e innovazione digitale. Secondo una ricerca condotta da **Gpf Inspiring Research** per Economy, quasi il 60% degli italiani dichiara di preferire l'acquisto presso catene in franchising rispetto a negozi indipendenti non affiliati a nessuna catena. «La marca, il brand della catena di franchising dà un'ulteriore fiducia negli acquisti, che si somma alla fiducia per il brand del prodotto», sintetizza **Carlo Berruti**, direttore scientifico di Gpf Inspiring Research, che sottolinea come il brand della catena in franchising rappresenti un elemento fondamentale nel rafforzare la fiducia del consumatore: «Questa combinazione crea un valore aggiunto significativo, soprattutto a parità di prezzo e distanza. La combinazione che si cerca è un negozio vicino a casa ma con un marchio forte».

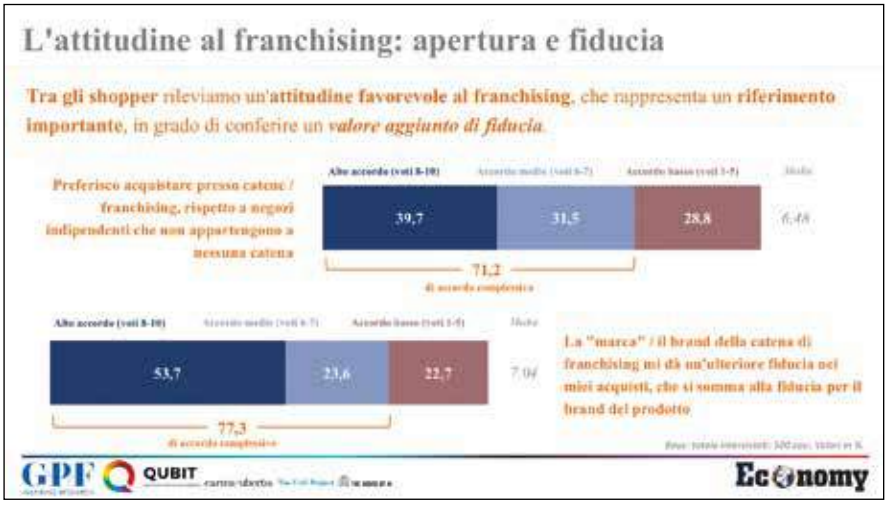
Nel dettaglio, il 58% degli intervistati concorda con l'affermazione di preferire catene in franchising, mentre oltre il 60% apprezza che il brand della catena contribuisca a creare fiducia negli acquisti. Inoltre, il 55% dei consumatori dichiara che, scegliendo una realtà in franchising, si sente più sicuro su temi come pagamenti e resi, sentendo chiare le garanzie offerte al consumatore.

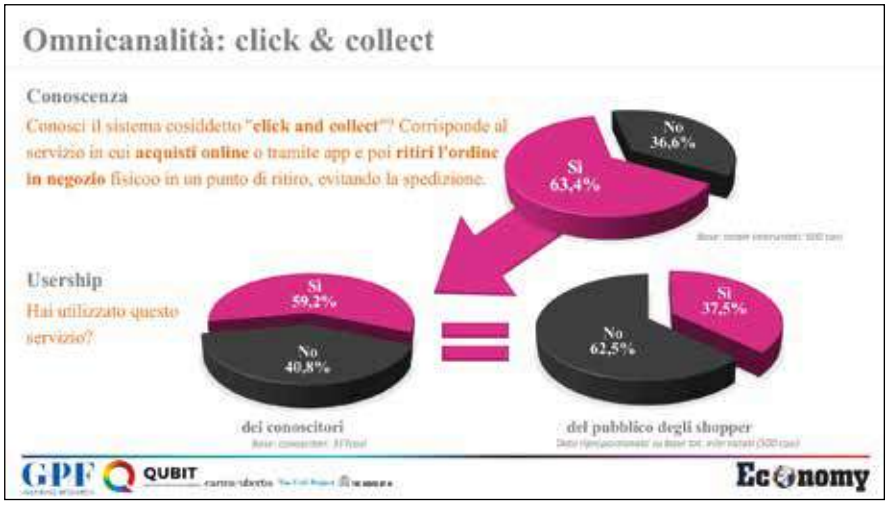
L'EFFICACIA DEL MODELLO FRANCHISING SI BASA SULLA SINERGIA TRA BRAND DELL'INSEGNA E SUPPORTO AL CONSUMATORE

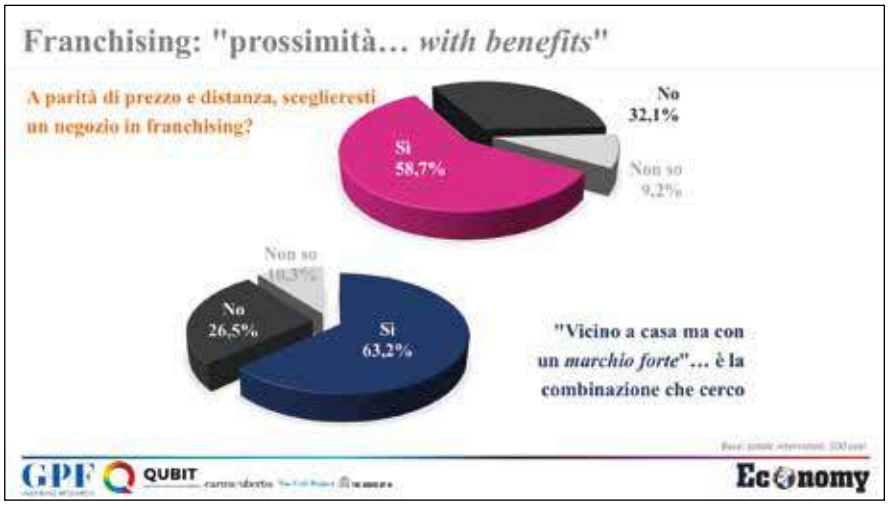
OMNICANALITÀ E NUOVE ABITUDINI

L'esperienza d'acquisto nel franchising si evolve grazie all'integrazione dei canali fisici e digitali, una dimensione cruciale per il consumatore moderno. Il 70% degli intervistati dichiara infatti di informarsi su prodotti e servizi tramite canali digitali prima di effettuare l'acquisto in negozio fisico. Circa il 63% conosce ed utilizza il servizio di click and collect, che permette l'acquisto online con ritiro in negozio o punto di ritiro fisico. «L'omnicanalità diventa quindi fondamentale: l'esperienza deve essere seamless, senza soluzione di continuità tra online e offline», spiega Berruti. Tra le richieste più frequenti spiccano la flessibilità nell'organizzazione del tempo, la possibilità di reso in negozio per acquisti online e la coerenza di promozioni e prezzi tra i vari canali, elementi giudicati prioritari da oltre il 65% degli intervistati. Un altro aspetto chiave che rafforza la posizione del franchising è la percezione di garanzia e qualità nei servizi offerti. Il 60% dei consumatori intervistati afferma che nel franchising trova "livelli di assistenza più affidabili" rispetto ai negozi indipendenti, con personale formati e una maggiore chiarezza sulle condizioni di vendita. «Nel franchising, mi sono più chiare le garanzie per il consumatore», aggiunge Berruti, evidenziando come tale chiarezza contribuisca a creare una relazione di fiducia duratura.

Secondo Carlo Berruti, l'efficacia del modello franchising si basa sulla sinergia tra doppio brand, quello dell'insegna e quello del prodotto, e sulla capacità di offrire un supporto logistico e psicologico al consumatore: «Un circolo virtuoso che dà il meglio di sé quanto più vi è sinergia tra i due brand». Questo sistema, che integra formazione del personale, processi chiari e integrazione digitale, contribuisce a consolidare il franchising come scelta preferita per gli acquisti sotto varie categorie merceologiche.







L'ASSET STRATEGICO? SONO LE PERSONE

Un aspetto di particolare rilievo emerso dalla presentazione Gpf Inspiring Research riguarda il ruolo della formazione e del personale nei punti vendita in catena, spesso trascurato rispetto ad altri driver di scelta. La ricerca sottolinea che uno dei vantaggi distintivi riconosciuti dai consumatori alle catene è la presenza di personale ben formato, in grado di offrire assistenza standardizzata e senza sorprese. Questo elemento si traduce in un incremento della fiducia percepita, contribuendo a rafforzare il legame tra insegna e clientela. «Uno dei punti di forza maggiormente apprezzati è la sicurezza di incontrare personale preparato e modalità gestionali chiare, a beneficio dell'assistenza e della trasparenza nei confronti del cliente», sottolinea Carlo Berruti, direttore scientifico di Gpf Inspiring Research. Secondo la rilevazione, oltre il 60% degli intervistati segnala la qualità dell'assistenza e la preparazione degli addetti come un valore differenziante rispetto ai negozi indipendenti. La formazione, dunque, non è solo un fattore operativo, ma si configura come asset strategico indispensabile per consolidare la reputazione dell'insegna, generando quel "circolo virtuoso" in cui servizio, fiducia e brand si rafforzano reciprocamente.

OLTRE LA POSTA: FRANCHISING 4.0 E SERVIZI SU MISURA

Grazie a un modello di business vincente, UniPoste sta vivendo un periodo di forte crescita e mira a diventare un punto di riferimento per famiglie e imprese con soluzioni rapide per credito, assicurazioni e utility

di Vincenzo Petraglia

In un contesto segnato dalla liberalizzazione dei mercati postali, dei pagamenti e dei servizi utility, nasce un'esigenza sempre più urgente: quella di fornire offerte integrate che rispondano alle richieste variegate di famiglie e imprese, combinando velocità, digitalizzazione e fiducia operativa. È in questo panorama che **UniPoste Spa** ha preso forma, spinta da una *vision* che ha saputo intercettare opportunità prima prerogativa di enti monopolistici, e oggi propone una gamma di servizi postali, finanziari, assicurativi e di consulenza con partner specializzati sotto l'ombrello di un unico marchio. Al centro del progetto imprenditoriale l'ambizione di cambiare il modo in cui cittadini e imprese vivono il rapporto con posta, spedizioni, utilities e prodotti finanziari, garantendo accesso capillare tramite sportelli franchising in tutta Italia. «Il nostro gruppo offre prodotti e servizi ad alto valore innovativo, ma anche personalizzati fornendo ai clienti un contributo di valevole importanza, volto a soddisfare tutte le esigenze sia di privati che di imprese», sottolinea infatti **Francesco Paduano**, amministratore delegato e presidente di UniPoste. «La nostra mission è da sempre quella di creare differenziazione, non solo per una questione di gamma, ma di servizio tagliato appunto su misura».

Un obiettivo che UniPoste ha perseguito puntando molto anche sulla valorizzazione del potenziale delle persone interne. «Un'azienda di successo cresce in proporzione alla **crescita delle proprie risorse**, quelle che lavorano con noi già da tempo, come di quelle nuove, spesso legate al la molteplicità di progetti in cantiere, che crea un processo dinamico di inserimento di nuove risorse, appunto», spiega Paduano, a sottolineare come la crescita organizzativa e umana sia tanto strategica quanto quella commerciale.

Questo spiega anche la forte dinamicità del gruppo. «Uniposte non si ferma mai ed è già all'opera per dare vita ad un **veicolo finanziario** che possa, per tutto il gruppo, fare da "cerniera" al fine di migliorare la fabbrica prodotti della famiglia UniPoste», spiega il Ceo, che disegna anche gli obiettivi nel medio e lungo termine, focalizzati soprattutto sulla creazione di una **rete distributiva** nazionale sempre più estesa ed efficiente. «Composta», sottolinea il manager, «da punti vendita UniPoste performanti in grado di offrire servizi sia a famiglie che a imprese, nell'ambito credito, assicurativo e utility».

UNIPOSTE HA RIDEFINITO IL CONCETTO DI SPORTELLO E DI ASSISTENZA, INTEGRANDO OFFERTE FINANZIARIE, POLIZZE E SVARIATI ALTRI SERVIZI

UniPoste d'altronde non è solo un operatore di spedizioni e poste ma un player in espansione che ridefinisce il concetto di sportello e assistenza, integrando offerte finanziarie, polizze, servizi essenziali come bollette e ricariche, e mirando a coprire il territorio in profondità grazie a una forte presenza diretta e a un **franchising** articolato. Insieme a questi sforzi vi sono investimenti nel modello organizzativo e nell'innovazione, sia nei processi sia nell'esperienza del cliente, strumenti che puntano a rendere UniPoste competitiva non solo per prezzo o per copertura, ma anche per qualità, riconoscibilità e capacità di rispondere a esigenze complesse. Un'offerta e un *know-how* che derivano dalla capacità dell'azienda di aver sempre saputo leggere i **cambiamenti regolatori e di mercato**, trasformandoli in opportunità concrete di sviluppo per una realtà in grado di progettare una rete che coniuga la portata di un gruppo nazionale e il concetto di prossimità, basato sulla semplicità e la fiducia, rendendo accessibili servizi che una volta erano distribuiti in modo frammentato o in regime di monopolio.

Francesco Paduano,
Ceo e Presidente
UniPoste Spa - Uniposte.it

VESTIRE IL MONDO DI BELLEZZA

L'italianissimo Gruppo Teddy, con i brand Terranova, Calliope, Rinascimento e QB24, evolve la sua business strategy fra sostenibilità, omnicanalità e un preciso modello di franchising, per affrontate le nuove sfide del fashion retail

di Vincenzo Petraglia

IL SETTORE DEL FASHION RETAIL STA VIVENDO UNA FASE DI PROFONDA EVOLUZIONE IN UN CONTESTO CARATTERIZZATO DA INSTABILITÀ GEOPOLITICA, AUMENTO DEI COSTI DELLE MATERIE PRIME, TRASFORMAZIONE DELLA LOGISTICA GLOBALE. In questo scenario il **Gruppo Teddy**, azienda romagnola attiva con i marchi Terranova, Calliope, Rinascimento e QB24, ha saputo costruire un modello di business solido e in costante espansione con ricavi nel 2024 pari a 735,1 milioni di euro (+7,5% rispetto all'esercizio precedente), 3.720 persone impiegate, una presenza in oltre 80 Paesi, considerando anche il *wholesale*, una rete commerciale di 859 negozi, diretti e in franchising, 30 mercati raggiunti dall'online e 9 marketplace. *Economy* ha incontrato **Luca Binci**, Direttore Sviluppo del Gruppo.

Cosa rende Teddy unica?

Teddy nasce dal "Sogno" del fondatore, Vittorio Tadei, negli anni Sessanta: costruire una grande azienda globale che generi utili elevati creando occupazione e dando aiuto anche ai meno fortunati. Questo sogno è ancora oggi l'essenza di Teddy, la nostra forza competitiva, che permea la nostra cultura aziendale, quello che cerchiamo di fare ogni giorno. Abbiamo inoltre un portafoglio di brand unico nel suo genere per differenziazione: Terranova, Rinascimento, Calliope e QB24, brand che ci permettono di accogliere nei nostri negozi diversi tipi di consumatori, soddisfacendo le loro esigenze. La nostra è una realtà non esclusiva, ci piace invece coinvolgere persone nel nostro percorso imprenditoriale: la formula del franchising in conto vendita nasce da questa passione.

I *pillar* del vostro business model?

La crescita sostenibile e la centralità del cliente. Il nostro modello prevede uno sviluppo costante e graduale per reinvestire i proventi al fine di sostenere un'ulteriore crescita e generare benessere per la società. Perseguiamo una crescita duratura, che è il primo pilastro di un business sostenibile. La centralità del cliente è legata all'innovazione, che per noi significa soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori, attraverso una distribuzione multicanale che va dai negozi diretti a quelli in franchising, dai canali e-commerce b2c e b2b, fino alla distribuzione *wholesale* tramite partner e agenti.

La sostenibilità è centrale...

Abbiamo visto la transizione ecologica come un'opportunità per consolidare il nostro impegno di lunga data per la sostenibilità economica e sociale. Nell'ambito del piano chiamato *"Everyone can"*, ci impegniamo a raggiungere tre obiettivi strategici: agire in modo etico e trasparente *(Act Right)*, ridurre il nostro impatto ambientale *(Heal the Planet)* e promuovere la dignità sul posto di lavoro e il benessere delle comunità *(Care for People)*. Questi anni sono stati l'occasione di patrimonializzare tante iniziative che erano già in corso e di aggiungerne di nuove, come il programma di "Cittadinanza di Impresa", con cui cerchiamo di educarci alla cultura del dono e della responsabilità.

Il franchising è fra i vostri asset strategici.

Sì, un altro aspetto unico della nostra azienda è il nostro modello di distribuzione retail basato sul franchising in conto vendita. Una volta avviato il rapporto, il franchisee paga solo ciò che vende, mentre gestione delle collezioni, riassortimenti e rimanenze sono a carico di Teddy. Il margine, stabile anche nei periodi promozionali, è calcolato sull'incasso del negozio e consente un ritorno economico tra il 20 e il 40% del capitale medio investito, valorizzando sicurezza e crescita reciproca. Desideriamo lavorare con imprenditori che vedono in noi l'opportunità di realizzare il loro sogno imprenditoriale in un mercato affascinanta e sfidante come quello del *fashion retail*. Inoltre in alcuni Paesi stiamo sperimentando modalità di franchising anche sull'e-commerce..

Luca Binci, Direttore Sviluppo del Gruppo Teddy

Come si entra nella vostra famiglia?

Entrare a far parte della nostra rete significa intraprendere un percorso accompagnato in ogni fase. Valutiamo insieme al franchisee la location, il potenziale commerciale e l'investimento necessario per l'apertura del punto vendita, che varia in base al brand e include arredi, tecnologie e allestimento. Non sono richiesti titoli o abilitazioni: cerchiamo persone con spirito imprenditoriale, conoscenza del mercato e passione per il retail. C'è poi tutta l'assistenza e innovazione che mettiamo in campo quotidianamente per accompagnare i nostri partner nella loro crescita.

Per il futuro cosa bolle in pentola?

Investiamo risorse importanti per diventare un'azienda sempre più digitale, per offrire al cliente un'esperienza omnicanale completa. In questo percorso vediamo la sfida dell'IA come la possibilità di incrementare il valore per il consumatore. Abbiamo inoltre lanciato due nuovi concept store per Terranova e Rinascimento, Riviera 2.0 e Anthea, per far evolvere l'identità storica dei brand e ridefinire l'esperienza d'acquisto dei clienti. Abbiamo infine iniziato a portare i nostri brand in tv, una visibilità che sarà sicuramente di supporto al nostro sviluppo, per trasmettere la distintività dei nostri brand. Crediamo che il prossimo capitolo della nostra storia ci vedrà evolvere estendendo il nostro concetto di *"Dress to Belong"* a nuovi territori. Il nostro obiettivo è raggiungere una crescita a lungo termine guidati dalla nostra identità distintiva. Vogliamo reinventarci per il futuro, coinvolgendo i nostri consumatori nella nostra missione di vestire il mondo di bellezza con un approccio caloroso, inclusivo e accogliente.

Nella foto a destra: Claudio Boso (in poltrona) con i figli Samuel e e Mattia (in piedi). Nella foto a sinistra, la Convention nazionale di Careisgold "The Golden Talent", del febbraio scorso a Rimini

Dai patrimoni (con l'oro) alle polizze, il must è la cura

La tutela patrimoniale prestata da Careisgold, la protezione assicurativa da Careislife: la filosofia del Gruppo Care, guidato da Claudio Boso, mette la persona al centro dell'impresa e costruisce fiducia con servizi su misura

di Luigi Orescano

"I care", ossia "mi sta a cuore". Per il **Gruppo Care** questo non è solo un nome, ma un principio manageriale, un valore da trasmettere al pubblico: tutelare gli interessi essenziali della persona, come salute, benessere e risparmio, con competenza e responsabilità. Sotto la guida del fondatore e Presidente **Claudio Boso**, il Gruppo ha fatto propria questa filosofia, portandola ad essere il principio cardine di tutte le sue società controllate e delle relative attività.

Economy ha incontrato Claudio Boso nel suo quartier generale di Verona, per farsi raccontare come nasce e dove punta questo gruppo dal nome così evocativo. Ne è scaturita una video-intervista che si può guardare cliccando il QR code riportato in questa stessa pagina, e della quale quest'articolo è la sintesi.

Il Gruppo Care nasce nel 2009, quando Boso, avendo già all'attivo una carriera di successi manageriali, sceglie di avviare un nuovo percorso imprenditoriale. Ha in mente un'idea semplice e potente: riportare la persona al cuore dell'impresa, attraverso i temi della cura, della protezione e dell'attenzione. È questa la filosofia che ispira il nome "Care" e che guida lo sviluppo delle diverse attività del gruppo.

> IL GRUPPO CARE NASCE NEL 2009 CON UN'IDEA SEMPLICE E POTENTE: RIPORTARE LA PERSONA AL CUORE DELL'IMPRESA

Con la costituzione di Care Holding, prende forma un modello integrato di tutela. Al suo interno, Careisgold mette a disposizione soluzioni in oro fisico da investimento; Careislife opera nell'intermediazione assicurativa per la protezione delle famiglie. Complementari per competenze e finalità, la prima, grazie all'oro fisico come bene rifugio, preserva il valore nel tempo, la seconda gestisce il rischio attraverso la tutela assicurativa: un modello che copre tutte le dimensioni della protezione patrimoniale e personale.

Careisgold, fondata nel 2018, è diventata rapidamente il fiore all'occhiello della Holding. L'intuizione scaturisce da un episodio personale della vita di Boso: la scoperta di piccoli lingotti lasciati in eredità dalla madre. Da

Claudio Boso

qui l'idea di proporre l'oro come un asset accessibile a tutti, non soltanto a chi dispone di grandi capitali. Autorizzata da Banca d'Italia, Careisgold ha costruito un modello che combina la vendita di oro puro da investimento e servizi collaterali di alto livello: stoccaggio dei lingotti in caveau di massima sicurezza presso Battistolli Spa, con copertura assicurativa totale, consegna a domicilio sicura e discreta, riacquisto garantito, l'assistenza clienti per ogni richiesta o necessità, app e servizi online per la gestione informata del proprio oro. Ogni lingotto è intestato nominalmente al cliente e attraverso l'applicazione digitale ufficiale di Careisgold è possibile monitorare in tempo reale lo stato del proprio piano, i versamenti e le fatture, adempiendo anche agli obblighi fiscali legati alla tracciabilità. Careisgold tratta lingotti 24k, di purezza 999,9‰, provenienti solo da raffinerie certificate e inserite nella Good Delivery List, a garanzia dei più alti standard di qualità e trasparenza.

Intervista a Claudio Boso

CAREISGOLD HA UN MODELLO CHE COMBINA LA VENDITA DI ORO PURO DA INVESTIMENTO CON SERVIZI COLLATERALI DI ALTO LIVELLO

La formula ha incontrato il favore del mercato: non un bene speculativo, ma uno strumento di protezione del risparmio, da collocare in misura equilibrata (10-15% del portafoglio) e custodire nel tempo come riserva. Careisgold ha reso possibile l'investimento in oro fisico anche a piccoli risparmiatori, grazie a piani di acquisto frazionati. L'obiettivo non è solo vendere il prezioso metallo, ma accompagnare il cliente in un percorso, sollevandolo da ogni preoccupazione di tipo burocratico o amministrativo, offrendo garanzie e semplicità.

Accanto all'oro, **Careislife** estende il concetto di protezione alle persone e alle famiglie, tramite soluzioni assicurative in partnership con grandi compagnie europee e mondiali. La diversificazione consolida la Holding, rafforzando un modello fondato sul lungo periodo e sulla fiducia reciproca con i clienti.

Boso sottolinea le sfide dell'imprenditoria in Italia: burocrazia, normative complesse, rischio d'impresa. Ma rivendica il coraggio come condizione necessaria, riconoscendo nella squadra il proprio punto di forza: "Mi sono circondato di persone migliori di me".

PORTO DI PRA TERMINAL (FOTO DI ROBERTO MERLO)

COSTRUIRE STRADE E FIDUCIA

L'impresa come architrave del territorio: ecco come il Gruppo Mascio è cresciuto tra radici familiari, innovazione e responsabilità sociale, nella consapevolezza del legame indissolubile fra azienda e comunità

a cura della redazione

IL GRUPPO MASCIO NASCE A BERGAMO COME REALTÀ FAMILIARE, COSTRUITA PASSO DOPO PASSO ATTORNO ALLA VISIONE E ALLA DETERMINAZIONE DI STEFANO MASCIO. Fin dagli esordi, l'azienda ha saputo distinguersi per la capacità di affrontare sfide complesse nel settore delle infrastrutture e dei trasporti, mantenendo però sempre un forte legame con il territorio e con le persone che vi lavorano.

In pochi anni, da impresa locale a conduzione familiare, Mascio ha consolidato una struttura articolata, capace di operare su scala nazionale grazie alla sinergia tra le società del gruppo: Moviter, Traspoter, Mascio Service e Mascio Holding. Un percorso di crescita che ha permesso di conquistare fiducia nelle istituzioni e di diventare un interlocutore stabile nei grandi cantieri infrastrutturali. Il radicamento nella provincia di Bergamo resta tuttavia un tratto distintivo. Qui il Gruppo ha le proprie radici, qui genera occupazione e indotto, qui sostiene iniziative sportive e sociali, convinto che un'impresa non possa crescere senza restituire valore alla comunità in cui opera. Oggi il Gruppo vanta un portafoglio di commesse superiore ai 300 milioni di euro e occupa centinaia di addetti, con un indotto che coinvolge numerose aziende della filiera. I risultati ottenuti si misurano non solo in termini economici, ma anche nella capacità di garantire continuità, sicurezza e innovazione a progetti strategici per la mobilità e lo sviluppo del Paese.

La forza di Mascio sta nella natura familiare dell'impresa: padre e fratelli affiancano Stefano in un percorso condiviso, che unisce visione imprenditoriale e valori di responsabilità. Questo spirito di squadra ha consentito all'azienda di consolidare la propria reputazione, di crescere senza perdere le radici e di guardare al futuro con ambizione, consapevole che ogni opera realizzata è un investimento per la collettività.

MASCIO OPERA SU SCALA NAZIONALE GRAZIE ALLA SINERGIA TRA LE SOCIETÀ DEL GRUPPO: MOVITER, TRASPORTER, MASCIO SERVICE E MASCIO HOLDING

Nella sua visione qual è oggi il ruolo di un'impresa in Italia?

Un'impresa non è solo produzione o profitto. È un attore sociale che deve restituire valore al territorio. Penso che la vera forza delle aziende italiane stia nel radicamento locale: saper creare lavoro, sostenere comunità, migliorare la qualità della vita attraverso ciò che facciamo ogni giorno.

Nel settore delle infrastrutture e dei trasporti questa responsabilità è ancora più evidente. Perché?

Perché il nostro lavoro incide direttamente sulla vita quotidiana dei cittadini. Strade sicure, ponti consolidati, autostrade manutenute significano mobilità, sicurezza e competitività. Ogni cantiere, per noi, è un investimento collettivo: garantisce continuità e connessioni che fanno crescere il territorio.

Oggi si parla molto di sostenibilità e innovazione. Come si conciliano con un settore tradizionale come il vostro?

KILOMETRO ROSSO

STEFANO MASCIO

IL VERO CAPITALE DI UN'AZIENDA È LA CREDIBILITÀ. MA VA CONQUISTATA

Non è più tempo di pensare che l'edilizia infrastrutturale sia solo cemento e asfalto. Oggi significa anche adottare tecnologie che riducono l'impatto ambientale, investire in efficienza energetica, scegliere soluzioni che guardano al futuro. Credo che la reputazione di un'impresa si giochi sempre più sulla capacità di essere affidabile e sostenibile.

Il Gruppo Mascio è oggi titolare di un portafoglio di commesse superiore ai 300 milioni di euro. Eppure, resta un'azienda familiare. Che valore ha questa caratteristica?
Per me ha un valore enorme. Lavoro ogni giorno fianco a fianco con mio padre e con i miei fratelli: siamo un'impresa familiare che è cresciuta senza perdere il senso delle proprie radici. Questo ci consente di mantenere una governance solida, decisioni rapide e un rapporto diretto con i nostri collaboratori. Essere una famiglia dentro e fuori dall'azienda significa condividere responsabilità e visione.

Lei ha spesso sottolineato che la reputazione non si misura solo in numeri. Cosa intende?
I bilanci raccontano una parte della storia, ma non tutta. La reputazione si costruisce nella fiducia che un'impresa genera: con i lavoratori, con le istituzioni, con i cittadini, con il territorio e anche con i competitor. È fatta di coerenza, serietà, continuità. Il vero capitale di un'azienda è la credibilità che si conquista sul campo.

A Bergamo lei è conosciuto anche per il suo impegno nello sport, in particolare nel basket, ma da poco anche nel volley. Che legame c'è con la sua attività imprenditoriale?
Lo sport è scuola di disciplina, visione e gioco di squadra: valori che valgono anche in azienda. Il basket, in particolare, è velocità, strategia, capacità di costruire azioni collettive. Ho sempre pensato che sostenere la pallacanestro a Bergamo fosse un modo per restituire qualcosa al territorio, dare opportunità ai giovani e promuovere una cultura di impegno e collaborazione.

Guardando avanti, qual è la sua sfida principale?
Continuare a far crescere un gruppo che non sia solo imprenditoriale, ma anche sociale. Voglio che il nostro lavoro resti un punto di riferimento: costruire strade, certo, ma soprattutto costruire fiducia e valore per la comunità.

ORIO AL SERIO

È QUI CHE NASCE LA SICUREZZA DEL FUTURO

Da Roma a Milano, Molayem Strategic trasforma la cyber security italiana: intelligenza artificiale, analisi predittiva e protocollo umano si fondono per anticipare le minacce digitali e garantire fiducia a clienti pubblici e privati

di Alessandro Faldoni

La città è quasi immobile, inchiodata alla tensione di un notiziario che racconta improvvisi blackout, furti di dati, segreti trafugati nel cuore della notte digitale. In questo scenario, tra luci di server e volti assorti, una Pmi italiana si distingue per audacia e intelligenza: **Molayem Strategic Srl**, con quartier generale a Roma e una seconda base a Milano, si è affermata come laboratorio di eccellenza nella cyber security nazionale.

Il suo nome circola tra analisti e operatori pubblici: Survivor. Non una semplice piattaforma, ma un vero alleato che mette ordine nella giungla dei big data. Dati che scorrono da sensori, database, sistemi di controllo—Survivor li raccoglie in una suite sofisticata, pronta a visualizzare l'intero quadro in una sola dashboard. Nel tempo che altri impiegano solo a cercare informazioni, Survivor le trasforma in insight azionabili: ogni decisione è più rapida, ogni rischio anticipato, ogni minaccia messa in luce prima di diventare critica.

Molayem ha puntato su algoritmi avanzati di machine learning, capaci di correlare pattern nascosti tra milioni di dati, individuando anomalie, trend, connessioni invisibili. È così che la piattaforma supporta le forze dell'ordine e le pubbliche amministrazioni: fornendo prove, suggerendo strategie, riducendo il margine d'errore. L'interfaccia moderna, intuitiva, dà potere decisionale non soltanto agli esperti di data science, ma a operatori di campo, investigatori, tecnici. In pochi clic dalla raccolta dei dati si passa all'interpretazione e alla pianificazione operativa.

La sicurezza è un pilastro: Survivor garantisce compatibilità con infrastrutture esistenti e impiega Api robustissime (RESTful su TLS 1.3), proteggendo informazioni sensibili con crittografia AES-256; le certificazioni ISO 27001 e la conformità Gdpr sono la premessa di una fiducia che col tempo è diventata reputazione.

> MENTRE LE MINACCE DIGITALI DIVENTANO SEMPRE PIÙ SOFISTICATE, OCCORRE AFFIDARE L'INCOLUMITÀ DEI PROPRI DATI A CHI LI SA PROTEGGERE

Questo è ciò che i clienti pubblici e privati cercano: affidabilità, scalabilità, adattabilità.

Dietro la tecnologia c'è una squadra di esperti: ingegneri, analisti, visionari che vedono la minaccia e immaginano la risposta. Il posizionamento finanziario di Molayem è la conseguenza di una leadership conquistata sul campo: ricavi in aumento, attrattività crescente per chi cerca soluzioni flessibili ma rigorose. La capacità di personalizzare la sicurezza digitale, offrendo sia potenza di calcolo che semplicità d'uso, è il punto di forza competitivo che sta ridisegnando il mercato.

La missione di Molayem Strategic, si legge sui documenti ufficiali, è quella di "trasformare dati complessi in risorse strategiche": innovazione, integrità, successo del cliente sono valori costanti, cementati in una cultura aziendale che considera l'esigenza di protezione come responsabilità sociale oltre che tecnica. Survivor non è solo uno strumento, ma una promessa: semplificare, accelerare e difendere. Dove il tempo della decisione si misura in secondi, Molayem offre velocità senza compromessi, visione senza approssimazioni.

DANIEL MOLAYEM, CEO DI MOLAYEM STRATEGIC SRL

Il mercato risponde con entusiasmo. Mentre le minacce digitali diventano sempre più sofisticate, aziende, enti pubblici e realtà produttive affidano l'incolumità dei propri dati a chi li sa custodire, analizzare e proteggere "oltre la superficie". Survivor, con la sua capacità predittiva, diventa una torre di comando nel mare agitato della cyber security italiana.

Da Roma a Milano, la parola d'ordine è futuro. In un Paese dove la digitalizzazione prosegue tra ostacoli e opportunità, Molayem Strategic si conferma partner privilegiato e alleato indispensabile. Perché nella complessità della sicurezza, serve la lucidità di chi non vende solo tecnologia, ma visione, fiducia e consapevolezza.

Così, nell'era in cui nessuna barriera basta e i confini digitali si dissolvono, Molayem è la risposta che porta il domani dentro il presente; dove la paura diventa controllo e il progresso sicurezza condivisa. In Survivor c'è l'intelligenza di una nuova generazione italiana: chi guarda la notte digitale e, invece di temere le ombre, accende la luce dei dati.

Nel cuore del Centro Italia, una "boutique di consulenza" che parla al mondo

Nata dall'idea lungimirante di Salvatore Santucci, la Santucci & Partners è una realtà indipendente di consulenza direzionale con sede a Perugia, che guarda alle PMI italiane con occhi globali, proponendo un modello di specializzazione e pianificazione avanzata per affrontare le sfide del mercato contemporaneo

di Roberta Imbimbo

Dott. Santucci, partiamo dalle origini: com'è nata Santucci & Partners e cosa vi distingue nel panorama della consulenza?
Siamo una piccola realtà, con una squadra di dieci professionisti altamente qualificati, specializzati nella consulenza direzionale per le imprese. Nasciamo nel Centro Italia, lontano dai grandi hub come Milano, ma questo non ci ha impedito di sviluppare un'offerta di altissimo livello. Anzi, ci ha spinti ad affinare ancora di più il nostro approccio: siamo una vera e propria "boutique" della consulenza, dove l'attenzione al cliente e alla personalizzazione del servizio è centrale. La nostra forza sta proprio qui: nell'alta specializzazione, nella struttura indipendente e nella capacità di offrire soluzioni su misura per le PMI che operano — sempre di più — su scenari internazionali.

In un mercato competitivo come quello della consulenza direzionale, come si resta rilevanti?
Guardando sempre avanti. Le imprese oggi non cercano solo risposte, cercano visione. Operano sui mercati globali, vendono all'estero e affrontano sfide nuove ogni giorno. Il nostro compito è quindi anticipare i cambiamenti, non inseguirli. Per questo motivo ci siamo specializzati in ambiti strategici come l'innovazione, le startup ad alto potenziale e, naturalmente, la finanza ESG. Non ci interessa seguire mode o replicare modelli standardizzati: vogliamo offrire un approccio progettuale ragionato e strutturato. Siamo pianificatori. È questo, oggi, il valore aggiunto per un imprenditore: la capacità di leggere il futuro e adattarvisi con lucidità e metodo.

Parliamo proprio di ESG. Cosa rappresenta oggi per voi questo ambito?
Per noi l'ESG non è solo un acronimo da inserire in una presentazione: è una chiave di lettura completa per valutare la sostenibilità e la solidità di un'impresa nel tempo. Troppo spesso viene ridotto a compliance o a marketing, ma noi lo affrontiamo come un filone di vera consulenza strategica. Solo una lettura organica e integrata dei fattori ambientali, sociali e di governance permette di costruire aziende più coerenti, più credibili e quindi più competitive. In questo senso, vogliamo continuare a investire tempo e competenze per far crescere una cultura ESG autentica, soprattutto nel mondo delle PMI.

Un altro vostro focus sono le startup. Che ruolo giocano nella vostra visione?
Le startup sono fondamentali, ma spesso sottovalutate nei rischi. C'è tanta energia creativa, ma senza una visione di lungo termine e senza pianificazione, il tasso di insuccesso resta altissimo. Noi vogliamo lavorare proprio su questo: strutturare le idee, dare loro forma e sostenibilità. Il nostro obiettivo è quello di accompagnare le startup in percorsi evolutivi che le portino a diventare vere imprese, capaci di stare sul mercato e attrarre capitali. Anche in questo caso, la chiave è la pianificazione, unita a una buona capacità di lettura dello scenario.

Come vede il futuro di Santucci & Partners?
Continueremo a specializzarci. Puntiamo a rafforzare la nostra offerta di consulenza strategica, integrando nuovi servizi e approfondendo tematiche come l'ESG e l'innovazione d'impresa. Non vogliamo diventare "consulenti globali", perché non crediamo in quella retorica. Preferiamo essere specialisti di valore in settori ad alto impatto. Vogliamo essere partner reali per le imprese che guardano lontano. Il nostro obiettivo non è crescere in grandezza, ma in profondità. Rimanere indipendenti, strutturati, credibili. E portare una consulenza di altissimo livello anche in territori che, troppo spesso, vengono esclusi dalle grandi narrazioni economiche. Il Centro Italia può e deve dire la sua: perché è anche da qui che può partire un nuovo modo di fare impresa e consulenza, più vicino ai territori ma con lo sguardo ben rivolto al mondo.

POWERED BY KMI

Economy GROUP

Premio PIU Impresa Umana 2026

CANDIDA LA TUA AZIENDA AL

PIU - Premio Impresa Umana

La Charity Dinner che premia il valore umano delle aziende

3ª EDIZIONE Milano - gennaio 2026

Perché candidarsi al PIU 2026?

- Il tuo progetto ad alto impatto sociale avrà ampia visibilità su **Economy** (rivista, portali e social), su Il **Sole 24 Ore** e con il supporto dei nostri partner appartenenti alle maggiori associazioni d'impresa
- Contribuirai direttamente a sostenere PANE QUOTIDIANO ONLUS, la più antica realtà solidale laica di Milano
- Avrai l'opportunità di entrare in rete con imprese e istituzioni che condividono i tuoi valori

Come fare?

- Assicurati di avere un bilancio o una relazione di sostenibilità aziendale.
- Invia una mail a marketing@economygroup.it. Racconta l'impegno concreto della tua azienda per il sociale: iniziative realizzate e progetti futuri

Vuoi che la tua impresa sia riconosciuta per il suo impegno concreto nella sostenibilità sociale?

È il momento di raccontare la tua storia

Con **Economy** dai valore alla tua solidarietà
e aiuti Pane Quotidiano Onlus ad assicurare, ogni giorno e gratuitamente,
generi alimentari di prima necessità a chi ne ha bisogno

Pane Quotidiano

170 ANNI DI ARTE E CORALLO

Dalla Real Casa dei Savoia al Museo del corallo: Ascione, la storica azienda di Torre del Greco, è guidata dalla quinta generazione valorizzando un patrimonio artigianale unico, tra tradizione, innovazione e eccellenza internazionale

di Aristide Leon

Nella foto:
Mauro e Giancarlo Ascione

La consacrazione è avvenuta per iniziativa della Soprintendenza ai Beni culturali di Napoli che dopo un lungo lavoro di ricerca è riuscita a ricostruire la storia aziendale della "**Giovanni Ascione & Figlio**" sorta 170 anni fa a Torre del Greco e oggi guidata dalla quinta generazione con i fratelli Mauro e Giancarlo.

Famosa in tutto il mondo per le sue creazioni, la ditta che nel 1875 diventò fornitrice ufficiale della Real casa dei Savoia vanta anche un Museo del corallo al centro di Napoli meta di appassionati e turisti che considerano l'esposizione tra le meraviglie da vedere quando si arriva all'ombra del Vesuvio.

I FRATELLI ASCIONE, FEDELI INTERPRETI DELLA TRADIZIONE DI FAMIGLIA, PARTECIPANO AL CLUB DEI CENTENARI

I fratelli Ascione, fedeli interpreti della tradizione di famiglia, partecipano al Club dei Centenari e vanno comprensibilmente fieri delle proprie radici che ancora ispirano le collezioni di oggi con clienti affezionati in tutto il mondo, alcuni dei quali si mostrano fedeli alla casa da oltre un secolo.

Accanto al corallo – presente in tutte le sue forme e i suoi colori - nei loro laboratori c'è posto per l'oro, l'argento e i cammei proposti in forme d'arte da disegnatori, cesellatori e montatori capaci di realizzare pezzi unici per un pubblico esigente e sofisticato che annovera anche Capi di Stato e sovrani.

Mauro e Giancarlo – il primo dei quali presiede la Banca di Credito popolare del territorio – sono più attenti alla qualità che alla quantità delle loro creazioni e fatturano poco meno di 4 milioni con più di trenta dipendenti tutti altamente specializzati e formati per trattare una materia preziosa e fragile.

La passione per i luoghi e per la storia – quella propria e quella dell'antica capitale del Regno delle Due Sicilie - porta i fratelli Ascione a essere presenti anche in ambito culturale organizzando nei propri spazi espositivi dibattiti che diventano veri e propri cenacoli per un numero selezionato di invitati.

C'è un'anima mediterranea che può salvare il mondo

Dal pensiero complesso del Mediterraneo, culla di diversità e contraddizioni, Andrea Granelli ed Elena Granata fanno emergere un nuovo modello di leadership: colto, umano e polifonico

di Sergio Luciano

Dal Mediterraneo e dalla sua cultura, da tutto cioà che il Mare Nostrum rappresenta, potrebbe nascere una nuova dimensione della leadership modiale, capace di restituire all'umanità un senso che sembra essere perduto. È una tesi che può sembrare poetica, per non dire mistica, ma sa fondarsi invece su solidi presupposti storiografici e umanistici, sviluppata da **Andrea Granelli** ed **Elena Granata** nel loro "Anima mediterranea - La leadership come arte della guida", appena uscito per i tipi di Luca Sossella Editore (12 euro, 79 pagine).

Già: perché di leadership si tratta, ed è la leadership che il mondo occidentale sembra aver smarrito – a parte le intemerate del biondo inquilino della Casa Bianca – senza però aver trovato alternative convincenti nel "resto del mondo", dall'Asia all'Africa al Sudamerica. Dunque? In che senso il Mediterraneo potrebbe davvero salvarci con la sua "anima"?

«Il Mediterraneo è il luogo delle crisi e le crisi hanno una dimensione generativa, il conflitto è il padre di tutte le cose, al di là del finto buonismo», risponde Granelli, umanista e tecnologo, pubblicista infaticabile nonché autore della rubrica "Tra me e tech" sulla testata che state leggendo. «Se mi chiede in che modo il Mediterraneo può farci rinascere, le dico: un nuovo modello di società, di leadership e di sviluppo deve andare oltre il fatto che… Elon Musk ha fatto tanti soldi, non è un successo sostenibile, e vorrei vedere come sarà Tesla tra vent'anni. È il modello, errato, della potenza anche nella lettura dello scontro tra Sparta e Atene. È il sovranismo americano, un modello già visto fallire in Sudafrica, l'idea che la razza con i suoi asseriti valori risolva tutto… Ecco: quel modello sta andando male. Mentre il Mediterraneo continua a insegnarci dopo millenni…».

ANDREA GRANELLI

Insegnarci fino a un certo punto: democrazia fragili, sottosviluppo, lentezza. Non credono, Granelli e Granata, di essere un tantino utopistici? «Il pensiero complesso che serve al mondo non vive di schematismi e polarizzazioni buono/cattivo. C'è sempre un intreccio di tutto, nel Mediterraneo c'è sempre un intreccio di tutto. È un ambiente che sa ingaggiare e motivare e genera valore. Olivetti diceva che la gente motivata è contenta e lavora meglio. Poi, certo, si può discutere sull'efficienza immediata della vcisione mediterranea, ma la vera pericolosità è nel pensiero unico, e questo è un rischio che per esempio l'Italia non corre, è un luogo dove siamo immersi nell'arte più diversificata. La riflessione di padre Antonio Spadaro, al riguardo, è bellissima: "Siamo in un mondo che cambia moltissimo, dice, e se vivo in Russia per me l'arte è l'icona. Se vivo nel Mediterraneo vedo 1000 madonne diverse. E se ho più opzioni valgo di più". Il Mediterraneo è il luogo dei conflitti come delle piccole differenze. Per citaere una similitudine diversa, Freud ha scritto un saggio sulle nevrosi che nascono dalle piccole differenze, dove spiegava che ci si odia di più quando appunto le differenze sono piccole. Che è poi ciò che ci racconta lo scontro tra monoteismi!».

Però la complessità non sembra efficiente, si può eccepire. Ma Granelli e Granata controaergomentano: "«a complessità non è efficienza ma è adattabilità. Il Mediterraneo è un luogo complesso con tanti punti di contatto. Noi, certamente, pur con tutte le complessità mediterranee, non desideriamo trasferirci in Usa, Russia o Cina. Pensiamo che il successo non sia soltanto fare soldi, ma forse qualcosa di più e di diverso».

> IL PENSIERO COMPLESSO CHE SERVE AL MONDO NON VIVE DI SCHEMATISMI E POLARIZZAZIONI

E qui la tesi dei due autori scivola in un discorso sulla leadership che è poi molto politico e colloca al centro tre grandi figure mediterranee: Leonardo da Vinci, Adriano Olivetti, Papa Francesco. «Eloquente l'esempio di Papa Francesco, per quanto ha saputo entrare in certe delicatissime questioni politiche marginalizzate da decenni. Anche la Chiesa romana è una grande realtà mediterranea,

ELENA GRANATA

dura da duemila anni: se riguardiamo i funerali di Papa Francesco e l'intronazione di Papa Leone, le parate di Putin, Xi e Trump fanno sorridere. Anche la Chiesa dimostra la forza della cultura mediterranea, a Roma c'era il Pantheon, dove tutte le divinità trovavano alloggio, di tutti i popoli, i romani non erano santi ma furbi e avevano capito che se non avessero gestito così le diversità il loro impero non lo avrebbero mai potuto guidare. La Grecia sta di nuovo crescendo, così come una buona parte del mondo arabo, così come la Spagna… Sono modelli che hanno tanto da insegnare al mondo, rappresentano un patrimonio che noi rileggiamo convinti che nella storia alla fine vince la diversità sull'omogeneizzazione del pensiero unico. Una nuova teoria manageriale che va affermandosi nel mondo è appunto la teoria della complessità, vive di questi concetti e della capacità cruciale di trovare le sintesi».

Già: ma come possiamo valutare questo ragionamento alla luce dell'omogeneizzazione rappresentata dall'intelligenza artificiale? Esisterà un'Ai mediterranea? «Penso spesso al Pantheon o ai Lari, gli dei della casa, che spesso nascevano dove i padroni giacevano con le serve. Una contaminazione, a volte anche un sopruso, che creava però singolarità. E del resto, la cultura romana nasce con il ratto delle sabine… Ma i Lari sono talmente legati alla casa che restano in casa anche quando la famiglia se ne va, il genius loci conta ed è identitario… Se il digitale ti sradica, il valore dei luoghi resta». «Dunque la stabilità di un inestimabile patrimonio culturale e valoriale dei luoghi, e la varietà delle culture – sintetizza Granelli - contro il pensiero unico, per poter meglio affrontare un futuro complesso: è questa la cultura mediterranea. Le coste del resto hanno il mare, e il mare cambia sempre».

Una prima presentazione del libro, Granelli e Granata l'hanno fatta davanti a una platea di imprenditori familiari coordinati dall'Aidaf: «Perché l'impresa familiare – spiega l'autore – conosce il valore della sapienza e della legacy, l'eredità sapienziale. E la sapienza è una supercoscienza, è rappresentata dalla civetta, che col suo sguardo vede nel buio dell'ignoto, vola nella notte e caccia prima che sorga il giorno. Vede l'invisibile, ciò che sarà», dice Granelli. «La parola chiave è "sapienza", come concetto diverso e ben più ampio di conoscenza – prosegue – e l'altra dimensione chiave è il femminino».

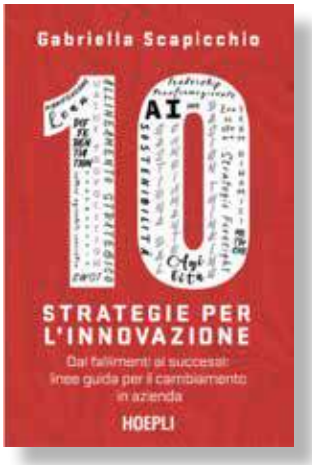
LA NUOVA TEORIA MANAGERIALE CHE VA AFFERMANDOSI NEL MONDO È LA COMPLESSITÀ CHE VIVE DELLA CAPACITÀ DI TROVARE LE SINTESI

Nell'allegoria del buon governo, capolavoro del Lorenzetti esposto a Siena, si vedono la Giustizia, non bendata, che guarda negli occhi la Sapienza, e così agisce bene e subito sotto c'è la concordia. «Sapienza, Giustizia, Concordia sono femminili – annota Granelli – E non basta: a Roma, nella zona di Santa Maria sopra Minerva, c'è una chiesa che ha come toponimo un luogo e un nome laico, e Maria è la versione cristiana di Minerva. Nella stessa rea sorgeva anche l'Iseo campense, una grande struttura in onore di Iside, edificao quando l'Impero scelse di passare da Minerva a Iside, come divinità femminile guida, per passare ad una divinità più globale. E dunque abbiamo una concentrazione di Atena, Iside e Maria nello stesso centralissimo angolo di Roma».

E dunque? Dunque «occuparsi solo di futuro in un mondo che ritorna è pericolosissimo. E mi torna in mente una fantastica frase di Paul Valery, grande appassionato di Europa e di Leonardo, che nel '33 ha fatto nascere un centro di studi a Nizza, il quale diceva che 'Il Mediterraneo è un dispositivo per creare civiltà'».

E questo libro, infine; «È un progetto per rifondare le capacità gestionali dei manager in un'era di grande complicazoni dove serve avere conoscenza multidisciplinari – conclude Granelli – e attingere alla storia per non ripetere errori già fatti».

Andrea Granelli ed Elena Granata, "Anima mediterranea - La leadership come arte della guida"



Innovare? È tutta una questione di testa

Non basta adottare l'ultima tecnologia: dalle Pmi alle grandi imprese, le strategie illustrate da Gabriella Scapicchio mostrano come la crescita nasce dall'integrazione tra persone, strumenti digitali e reti

di Angelo Curiosi

Quando si parla di innovazione, l'attenzione si concentra spesso sulle tecnologie: dall'intelligenza artificiale alla digitalizzazione dei processi, dalle piattaforme di e-commerce agli strumenti di automazione. Per molte imprese italiane, però, la vera questione non è l'adozione della tecnologia in sé, ma la capacità di integrarla in un cambiamento più ampio che riguarda cultura, organizzazione e leadership. Introdurre nuovi strumenti non garantisce però di per sé risultati. Per funzionare, l'innovazione richiede un contesto favorevole: dirigenti capaci di orientare le persone, team pronti a sperimentare e un'organizzazione che sappia trasformare gli errori in occasioni di apprendimento. In questa prospettiva si colloca la pratica dell'open innovation, ormai diffusa anche in Italia, che spinge le aziende a collaborare con startup, università e partner esterni per alimentare idee e progetti. L'elemento decisivo, come sottolinea **Gabriella Scapicchio** nel suo libro "10 strategie per l'innovazione" (Hoepli, 2025), è il mindset. Senza un atteggiamento aperto al cambiamento, anche la tecnologia più sofisticata rischia di restare sottoutilizzata. Le imprese che riescono a crescere sono quelle che accettano di sperimentare, mettono in discussione i propri modelli e considerano la diversità di competenze e culture una risorsa da cui generare valore.

OCCORRONO DIRIGENTI CAPACI DI ORIENTARE LE PERSONE, TEAM PRONTI A SPERIMENTARE E CAPACITÀ DI APPRENDERE DAGLI ERRORI

Per le piccole e medie aziende, che costituiscono la parte più consistente del tessuto produttivo italiano, l'autrice offre una chiave di lettura particolarmente utile. La scarsità di risorse, spesso percepita come un ostacolo, può trasformarsi in un motore di innovazione se affrontata con un approccio frugale: capacità di ottimizzare ciò che si ha, rapidità nel testare nuove soluzioni, attenzione costante al mercato. È un atteggiamento che consente di restare competitivi senza replicare i modelli delle grandi corporation. La riflessione di Scapicchio si estende anche alle tecnologie esponenziali. L'intelligenza artificiale generativa è l'esempio più evidente: promette efficienza, personalizzazione e riduzione dei costi, ma apre al tempo stesso interrogativi sulla qualità dei dati, sulla formazione dei dipendenti e sull'impatto etico delle decisioni automatizzate. L'adozione di questi strumenti, osserva l'autrice, richiede una governance attenta e una visione di lungo periodo.

Una riflessione che è nata dall'analisi e dalla conoscenza approfondita delle esperienze concrete di molte aziende, che vengono raccontate nel volume come casi studio. L'esperienza di Gioia Group, che ha trasformato una piccola bottega in un marchio internazionale puntando sull'esperienza del cliente, restituisce, per esempio, l'immagine di una leadership capace di orientare l'intera organizzazione verso l'innovazione. Il caso di Italgas, che ha introdotto soluzioni digitali e investito nell'efficienza energetica in un settore tradizionalmente regolamentato, racconta invece il percorso di una realtà consolidata che ha scelto di aprire nuove traiettorie di sviluppo. Innovare, insomma, secondo l'autrice significa costruire un equilibrio tra strumenti e persone, tra visione strategica e operatività quotidiana. La tecnologia è un fattore abilitante, ma senza una cultura organizzativa pronta ad accoglierla resta un guscio vuoto. Per le imprese italiane, il compito nei prossimi anni sarà proprio questo: trasformare la tecnologia in un motore di crescita attraverso scelte di leadership, apertura alla collaborazione e capacità di apprendere lungo il percorso.

Gabriella Scapicchio

SIAMO GLI HACKER DI NOI STESSI!

Un click sbagliato può costare milioni di euro all'azienda. E l'anello più debole della catena resta quasi sempre il fattore umano. Per questo non bisogna sottovalutare la formazione in tema di privacy e cybersecurity

di Nicola Bernardi*

Quando un'azienda subisce un incidente informatico e si cerca di comprenderne le cause, di solito il primo pensiero va a qualche attacco sferrato dagli hacker, eppure il "2025 Data Breach Investigations Report" evidenzia che nel 60% dei casi la causa scatenante non sono i cybercriminali, bensì il cosiddetto "fattore umano". Che si tratti di un atto intenzionale a scopo vendicativo, o di un vero e proprio errore umano causato da negligenza o incompetenza, nella maggior parte dei casi l'innesco della violazione informatica deriva quindi dal cattivo operato dei dipendenti.

Basti pensare a una vicenda di qualche tempo fa, in cui un ingenuo impiegato abboccò alla classica mail di phishing ricevuta da un sedicente fornitore che sollecitava il pagamento di una fattura scaduta con tanto di file allegato, che però non conteneva alcun documento amministrativo, ma un ransomware in grado di crittografare tutti i dati presenti nei server aziendali.

Senza porsi troppe domande, quell'addetto girò quel messaggio all'impiegato dell'amministrazione sollecitandolo pure a pagare quanto dovuto, e a sua volta quest'ultimo vedendo che la mail proveniva da un collega cadde ancora più facilmente nel tranello cliccando sul file ZIP allegato, ma così facendo attivò involontariamente il malefico virus che vi era celato provocando il patatrac, e rendendo inaccessibili in pochi minuti tutti i dati dell'azienda, compresi quelli di 113.000 sventurati dipendenti.

In quell'episodio, oltre ai danni subìti a causa della paralisi produttiva, il maldestro operato dell'impiegato costò all'azienda anche una maxi sanzione da 5,1 milioni di euro. Ma peggio ancora è andata ad un'altra società che a ottobre 2025 per motivi simili ha ricevuto una sonora sberla dall'autorità per la protezione dei dati inglese (Information Commissioner's Office) con una multa da ben 14 milioni di sterline, corrispondenti a circa 16,1 milioni di euro.

Infatti, secondo quanto accertato dall'authority britannica, un dipendente di Capita, un gruppo societario leader nel Regno Unito nella consulenza ed amministrazione di fondi pensionistici, ha incautamente scaricato un file maligno su un dispositivo aziendale, e anche se i sistemi di sicurezza aziendale avevano fatto il proprio dovere rilevando l'anomalia e facendo scattare gli alert in pochi minuti, d'altra parte inspiegabilmente l'allarme non è poi stato gestito nei tempi previsti: l'azienda ha infatti impiegato la bellezza di 58 ore per isolare il dispositivo compromesso e mettere in sicurezza i dati.

Nicola Bernardi

In quelle due lunghe giornate di inerzia, l'hacker ha così avuto tutto il tempo per infiltrarsi nei server di Capita e muoversi liberamente nella rete aziendale, ottenendo privilegi amministrativi, esfiltrando quasi un terabyte di dati e installando un ransomware che ha bloccato i sistemi e resettato le password interne, compromettendo informazioni finanziarie e dati sensibili di oltre 6,6 milioni di clienti e dipendenti.

Quel semplice click del dipendente di Capita è così diventato il micidiale innesco di uno degli incidenti informatici più gravi mai avvenuti nel Regno Unito, evidenziando quanto si possa pagare a caro prezzo sottovalutare la formazione e la consapevolezza dei propri dipendenti in tema di privacy e cybersecurity, e che l'anello più debole della catena resta quasi sempre il fattore umano, ovvero quel fenomeno che nel gergo tecnico è chiamato "insider threat", termine che indica una minaccia interna proveniente da dipendenti e collaboratori che, spesso non dovutamente istruiti e formati, sono essi stessi la principale causa dei data breach per la loro incompetenza o per superficialità nel gestire i dati aziendali.

E per quanto possa essere pesante la batosta di una multa da 14 milioni di sterline, il danno economico reale subìto dalla società di consulenza finanziare e previdenziali inglese è comunque ancora più elevato, perché al provvedimento amministrativo dell'Information Commissioner's Office vanno aggiunte le spese per consulenze legali e tecniche, le indagini forensi, la gestione degli adempimenti richiesti dalla normativa in materia di protezione dei dati, e i costi bel blocco delle attività, senza contare poi il danno reputazionale che ha minato la fiducia dei clienti. E triste a dirsi a posteriori, tutti questi devastanti effetti a catena avrebbero potuto essere evitati, o comunque attenuati, se solo il management avesse investito le risorse necessarie per proteggere il patrimonio aziendale basato sui dati.

**Presidente di Federprivacy*

Legge di Bilancio: bene, ma non benissimo

I correttivi, se ben attuati, costeranno i redditi medio-bassi. Ma siamo ancora ben lontani dalla riforma organica che servirebbe al Paese

Associazione Nazionale Commercialisti

Marco Cuchel

Presidente Associazione Nazionale Commercialisti

Con l'approvazione del disegno di legge di Bilancio per il 2026 e del bilancio pluriennale 2026-2028, il Governo ha delineato un quadro di interventi che mira a sostenere i redditi medio-bassi, rilanciare gli investimenti produttivi e alleggerire la pressione fiscale.

Si tratta di un impianto che consolida alcune scelte di continuità, introducendo però correttivi che, se ben attuati, possono incidere positivamente sul ciclo economico.

L'Associazione Nazionale Commercialisti accoglie con favore l'intento di favorire la crescita e la regolarità fiscale, ma sottolinea la necessità che tali misure siano inserite in un progetto riformatore più organico, capace di garantire semplificazione, certezza normativa e stabilità nel tempo.

L'esperienza quotidiana dei professionisti dimostra infatti che la proliferazione di norme e procedure rappresenta oggi uno degli ostacoli più significativi per imprese e cittadini. La riduzione della seconda aliquota Irpef dal 35 al 33 per cento per i redditi compresi tra 28 e 50 mila euro, insieme alla conferma della flat tax al 15 per cento fino a 35 mila euro, costituisce un segnale positivo di attenzione verso lavoratori e famiglie, oltre alla flat tax del 10% per i redditi di lavoro dipendente a seguito rinnovi dei contratti di lavoro, premi e straordinari. Meglio sarebbe stato ampliare ad 60mila euro il secondo scaglione Irpef ma sicuramente è un segnale di attenzione al ceto medio del Paese.

Sul fronte produttivo, la manovra introduce maggiorazioni del costo di acquisizione dei beni strumentali nuovi: 180 per cento fino a 2,5 milioni di euro, 100 per cento fino a 10 milioni e 50 per cento fino a 20 milioni, con valori incrementati per gli investimenti "green". Una misura che incentiva innovazione e digitalizzazione, ma che richiederà, come sempre, chiarezza applicativa e tempi certi di attuazione.

Particolarmente rilevante, anche in chiave di giustizia fiscale, è la nuova rottamazione dei carichi affidati all'Agenzia delle Entrate-Riscossione fino al 31 dicembre 2023, che consente ai contribuenti di definire la propria posizione debitoria in unica soluzione o fino a 54 rate bimestrali.

Un intervento che può contribuire a ridurre il contenzioso e a ristabilire un rapporto più equilibrato tra contribuente e amministrazione, purché venga gestito in modo trasparente e con procedure semplificate.

L'Anc ritiene che queste forme di regolarizzazione debbano essere accompagnate da una revisione complessiva delle modalità di riscossione, affinché il sistema diventi più efficiente e meno punitivo nei confronti dei soggetti in difficoltà, in particolare dovrebbe essere accessibile per tutti i carichi fiscali al 31/12/2024.

Sul versante delle politiche sociali, la manovra prevede la revisione dei criteri Isee, la proroga delle agevolazioni per le aree Zes e Zls e il rifinanziamento della Nuova Sabatini. Si conferma inoltre la proroga della plastic e sugar tax, segnale di continuità con le politiche ambientali e di equilibrio nei conti pubblici.

L'insieme di queste misure compone un quadro articolato, in cui gli incentivi fiscali si intrecciano con obiettivi di equità e di sostegno alla produttività, pur senza rappresentare una riforma di sistema.

L'Associazione Nazionale Commercialisti osserva come la pressione fiscale complessiva resti su livelli che penalizzano la competitività del Paese. Le agevolazioni introdotte potranno incidere solo in parte se non accompagnate da una riduzione stabile e strutturale del prelievo.

Allo stesso modo, l'obiettivo della semplificazione rimane ancora lontano: la stratificazione normativa e la moltiplicazione degli adempimenti continuano a generare incertezza e costi aggiuntivi per contribuenti e intermediari.

La categoria dei commercialisti, che ogni giorno traduce le disposizioni di legge in prassi operativa, ribadisce quindi l'importanza di un fisco fondato su chiarezza, prevedibilità e collaborazione istituzionale.

L'Anc continuerà a sollecitare un confronto costruttivo con il legislatore affinché la riforma fiscale assuma finalmente carattere organico, affrontando in modo unitario i temi della pressione tributaria, della digitalizzazione, del calendario fiscale e del rapporto con l'amministrazione finanziaria.

Solo un intervento sistemico potrà trasformare la fiscalità italiana in un fattore di competitività e sviluppo, anziché in un ostacolo burocratico.

La Legge di Bilancio 2026, pur segnando passi avanti nella direzione giusta, conferma quanto il Paese abbia bisogno di un'impostazione più coerente e stabile.

Una fiscalità moderna deve sostenere l'economia reale, valorizzare la funzione dei professionisti come garanti di correttezza e trasparenza, e tradurre le politiche economiche in strumenti realmente accessibili.

L'Associazione Nazionale Commercialisti continuerà a formulare proporzioni in questa direzione: per un sistema tributario più equo, semplificato e sostenibile, in cui la fiducia torni a essere la base del rapporto tra Stato, imprese e cittadini.

Scambi globali e nuovi confini

Prima la Cina, poi gli Stati Uniti e ora anche l'Africa e l'Argentina: ecco tutte le guerre commerciali che devastano l'economia globale

Il globalista

Giuseppe Corsentino

In questo inverno dell'economia globale, con la Cina e gli Stati Uniti che se le danno santa ragione minacciandosi reciprocamente di fermare l'export di terre rare (la Cina) e (dal fronte americano) di imporre dazi del 100% sull'export di Pechino, viene voglia di archiviare una volta per tutte quel sogno di "doux commerce" che, nell'"Esprit des lois" del filosofo illuminista Montesqieu, sembrava aprire la strada a un mondo meno feroce - con il commercio che riduce la propensione alla violenza tra gli uomini e tra gli Stati.

Sembra tornato il tempo del "commerce odieux" che oggi guida le grandi potenze (ma anche i Paesi più piccoli) nelle loro relazioni commerciali nonostante l'ottimismo (obbligatorio, si capisce) della direttrice del Wto, l'economista nigeriana Ngozi Okonio-Iweala (quella che si presenta ai meeting mondiali con coloratissimi copricapi africani), secondo la quale il 72% degli scambi commerciali continua a regolarsi secondo le buone regole dell'organismo sovrannazionale.

Le cose non stanno così. Ed è lo stesso Wto a dircelo nell'ultimo report, presentato a fine ottobre, secondo il quale la crescita degli scambi nel 2026 crollerà dal 2,5%, che era la previsione di inizio anno, a un modestissimo +0,5%. I cattivi segnali si sono già visti nel primo semestre di quest'anno con un crollo degli scambi dal 4.9 al 2,4%. Colpa dei dazi che il presidente Trump ha minacciato (e applicato) a mezzo mondo e del (recentissimo, dopo un periodo di tregua) braccio di ferro tra Pechino e Washington.

"Il dragone si è risvegliato" si legge sul quotidiano economico francese Les Echos che dedica tutta la prima pagina al ritorno della guerra commerciale Usa-Cina nello stesso giorno in cui Parigi il neo-neo premier Sebastian Lecornu presenta il suo nuovo governo (il secondo in meno di una settimana) e già questo fa capire quanto pesi la crisi del commercio globale alla vigilia del summit dell'Apec (Asia Pacific economic cooperation) in calendario per la fine di ottobre in Corea del sud con un bilaterale Trump-Xi Jingping che, al momento in il Globalista scrive, non si sa se ci sarà (anche se, come al solito, Trump ha lanciato segnali contraddittori: Xi si sta comportando molto male, Xi è un leader intelligente, troveremo una soluzione).

Difficile dire chi ha cominciato per primo, chi ha torto e chi ha ragione. "La posizione della Cina è stata coerente" si legge in un comunicato del ministero del commercio di Pechino "noi non vogliamo una guerra commerciale ma allo stesso tempo non abbiamo paura di batterci". Una sfida tra potenze cominciata con le decisione cinese di imporre un sistema di licenze e quindi limitare l'export delle terre rare, indispensabili come si sa per l'industria dei computer, per lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale e per la sopravvivenza dell'automotive - di cui Pechino ha un quasi il monopolio, il 90%, della raffinazione - a cui Trump ha risposto imponendo una tassa sulle gigantesche navi portacontainer costruite in Cina (gli Stati Uniti non hanno più una cantieristica navale, emigrata quasi tutta in Asia) a cui ha fatto seguito, immediatamente (solo 24 ore dopo!) la decisione di Pechino di imporre un "diritto di dogana speciale" a tutte le navi battenti bandiera americana che attraccano ad un porto cinese.

"Minacciare sempre nuovi dazi da parte degli Stati Uniti non è la strada giusta per negoziare con la Cina" ha fatto sapere, con un altro comunicato, il ministero del commercio. L'accordo sulla famosa app Tik Tok ceduta all'americana Oracle (di proprietà di un altro magnate amicissimo di Trump, Larry Ellison, uno che avrebbe battuto Musk nella graduatoria degli uomini più ricchi del mondo) sembra ormai un lontano ricordo mentre Pechino si fa forte del controllo (quasi monopolistico, come dicevamo) dell'industria delle terre rare.

Continua online

Medicina "difensiva" anche per le imprese

Alessandro Arrighi

L'Italia non è un Paese favorevole al risanamento delle imprese. Abbiamo una normativa, più vecchia rispetto a qualunque paese industrializzato, che ha origine nelle corporazioni medioevali e trova il suo diritto a permanere nell'ordinamento, in una strisciante cultura del sospetto, quando non dell'invidia: l'imprenditore, anziché colui che dà il lavoro, è spesso considerato uno sfruttatore. Ciò comporta una serie di difficoltà, per chi deve risanare l'impresa, tra cui il rischio che operazioni che, se avranno successo, incoroneranno i protagonisti come eroi, possano essere considerate manifestamente imprudenti da un curatore o un perito della procura, che non solo non hanno esperienza imprenditoriale, ma, in genere, nella vita professionale, hanno approfondito le tematiche del diritto fallimentare, ma non quelle economico aziendali, la cui preparazione rischia di essere, al più, solo quella di un antico esame generalista del primo anno di Università.

Certamente non guasterebbero, da un lato, una maggiore attenzione da parte dei Giudici a nominare professionisti più esperti della gestione che burocrati, dall'altro, soprattutto, una maggior consapevolezza del legislatore, rispetto alla complessità del sistema imprenditoriale attuale, così da rendere la disciplina, specialmente con riferimento ai reati di bancarotta, più "coeva del nostro tempo" e più attenta alla conservazione della produzione di valore per la comunità che non alla tutela del creditore e alla punizione dell'imprenditore giudicato imprudente, con l'informazione ex post, quando l'indebitamento con lo Stato, sarà considerato bancarotta fraudolenta, avere dismesso un ramo d'azienda per incassare dei soldi e provare ad uscire dalla crisi distrazione dell'attivo o, almeno, deterioramento colposo.

Il Salvaimprese

Così stanti le cose, l'imprenditore che deve operare il risanamento, deve tendere a far proprio l'approccio della "medicina difensiva" che subiscono i pazienti negli ospedali e possono constare loro la vita; nel nostro caso, costa "solo" posti di lavoro. Talora, invece, gli imprenditori, specialmente proprio quelli più operativi, quelli che, hanno costruito un impero con il loro fiuto, non hanno la consapevolezza di quanto sia fondamentale avere un manager della crisi, che consenta di contemperare la necessità di compiere un percorso razionale di risanamento e di costruire l'apparato probatorio, che servirà da salvagente, qualora le cose dovessero andare male. Quando lo scopriranno, sarà troppo tardi: perderanno tutto, spesso anche la libertà personale e il paese perderà un pezzo di Pil.

L'Europa che vince e quella che perde

Carlo M. Ferro

La Ryder Cup è la sfida golfistica biennale tra Europa e Usa. Giocata quest'anno negli Stati Uniti, l'Europa ha vinto 15-13, mantenendo il titolo dopo il successo nell'edizione precedente. Roma 2023 fu un trionfo non solo sportivo ma anche organizzativo, in barba ai pregiudizi sul nostro Paese e sulla Capitale. Cosa c'entra il golf con questa rubrica? Poco, se non lo spunto per fare quattro considerazioni sui fattori di successo nei rapporti economici transatlantici: 1) gioco di squadra, 2) leadership, 3) agilità, 4) unità. 1) La gara consta di 16 partite a squadra e 12 individuali. Dopo le sfide a squadra l'Europa conduceva 11.5-5.5. Gli USA hanno poi ridotto il gap vincendo la maggioranza di quelle individuali. Cultura di team verso individualismo sarebbe un vantaggio per l'Europa anche in economia. Si tratta di metterlo in campo. Pensiamo alle scoperte del Cern, all'Ipcei della microelettronica (I, G, F, Sp), al consorzio Mbda (I, F, UK) o Eurofighter (I, UK, G, Sp) nella difesa, ad Airbus (F, G, Sp), Ariane (F, G), ESA (22 Paesi) o Galileo (paneuropeo) nell'aerospaziale, per citarne alcuni. 2) Due commenti hanno riguardato il maggior contributo del capitano della squadra europea rispetto a quello degli sfidanti e l'aggressività del pubblico americano. Un déjà-vu di quanto vediamo sui temi dei dazi, delle spese per la difesa, dei prodotti farmaceutici, etc.

Notepad

Purtroppo in questi campi l'Europa gioca senza alcun vero leader e le intimazioni d'oltreoceano ne condizionano molti. 3) Ogni sport di squadra richiede agilità e rapidità di adattamento alle circostanze. È l'opposto della combinazione tra burocrazia della tecno-struttura e ideologia della politica, che regna a Bruxelles. 4) 5 su 12 giocatori della squadra europea sono inglesi. La Brexit è una ferita per i commerci e i servizi finanziari in Europa e indebolisce il peso geo-politico dell'UE. Fuori dalla metafora, serve far funzionare l'UE che abbiamo e recuperare, in qualche forma, il Regno Unito alla causa comune europea. L'allargamento è un principio condivisibile nel tempo. Ma, come per i Lego, prima di aggiungere altri mattoncini è bene assicurarsi che la costruzione sia solida ed equilibrata. L'UE ha bisogno di creare un mercato unico dei capitali, di armonizzare i sistemi fiscali, di finanziare con strumenti di debito condivisi le transizioni gemelle (tecnologia e ambiente) e la difesa comune. Per far questo serve leadership, visione e umanesimo. E, poiché ci ha lasciato in questi giorni, consentitemi di concludere ricordando Pasquale Pistorio, un uomo che aveva queste doti e le ha tradotte nel successo della microelettronica europea nel mondo, in armonia tra industria, territori e persone.

Un'idea di futuro che nasca dai territori

In assenza di modelli centrali, le alleanze tra comuni rilanciano lo sviluppo locale grazie anche alle nuove partnership pubblico-private

Mario Abis

Lo sviluppo dei territori e i distretti generativi: che nesso c'è? C'è, ed è grande. I territori possono essere una chiave per dare sviluppo, in totale assenza di un'idea "centrale" di futuro, a questo Paese. Non è certo una novità – l'Italia è storicamente fatta di differenziazioni e identità molteplici – ma nuova è l'urgenza di trovare soggetti surrogatori a poteri programmatori assenti. I territori possono dare agilità e creatività a questo nuovo potere, a cominciare dal fatto che il disegno della loro consistenza fisica ed economica è flessibile: niente confini provinciali o regionali; un territorio può determinarsi per la vocazione sociale ed economica di una certa entità sostanziale, e per il fatto che questa entità corrisponda a bisogni aggregabili e trovi in questa corrispondenza risorse progettuali e finanziarie per attuare uno sviluppo.

Le alleanze amministrative che servono a definire questa "entità sostanziale" sono i comuni che hanno la forza – e questa forza è tutta italiana – di essere vicini ai bisogni delle comunità e indirizzarle verso progetti e futuri possibili. È il recupero della categoria del distretto, che non è più conservativo di un assetto industriale già dato, ma è generativo: produce cioè progetti nuovi e valori nuovi per quel territorio.

Nell'Italia articolata in tante identità territoriali gli esempi non mancano. Uno dei più recenti riguarda il territorio intorno a Cernobbio, con tutto il lago di Como e le sue montagne: un territorio, come quasi tutti in Italia, ad alta densità differenziale – lago e montagne, turismo e microeconomie rurali. Un territorio ad alto livello di disparità socioeconomiche, con lusso e povertà messe assieme, traffici internazionali e marginalità povere che non si integrano. Qui 34 comuni, con oltre 40 mila abitanti – ricchi e poveri, di lago e di montagna – si stanno mettendo insieme per trovare una risposta appunto nel loro territorio a questo squilibrio e trovare anche qualche idea di futuro per un'area che non si chiuda ma si apra. E le risorse, qui come in tanti territori "nuovi" che nascono da un ridisegno di quelli formali, non mancano: residui del Pnrr, fondi regionali, banche, fondi privati, ecc. Cosa si può fare per dare forza generativa al territorio? Quali progetti pratici, in tempi non biblici, si possono realizzare in una visione di utilità sociale attuale e prospettica? Una nuova alleanza privato-pubblico (il nuovo engineering progettuale si chiama appunto "distretti generativi") può pensare e proporre, ascoltando comuni e comunità: una vera progettazione dal basso, creativa e partecipativa. Si può progettare un sistema ricettivo nuovo, nuove tipologie di scuole, nuove strutture sanitarie e ospedaliere, nuove infrastrutture per la comunità e non solo.

È la domanda sociale capita e "amministrata" a dettare la generazione del distretto e il valore che ne consegue. Fra i valori che tutelano la forza italiana, quello dei territori è fra i più importanti e flessibili, unico anche nel contesto internazionale. Quello che si può fare a Cernobbio si può fare, diversamente, in Calabria, in Sardegna, in Veneto: diversamente, ma il modello culturale ed economico è sempre lo stesso.

CERNOBBIO

IL PARADOSSO DEL LAVORO CHE CAMBIA

Dati occupazionali in crescita ma manodopera introvabile, giovani e donne ai margini: solo sistemi integrati e formazione su misura scioglieranno il nodo del mismatch

di Vincenzo Silvestri *

VINCENZO SILVESTRI

Il mercato del lavoro italiano presenta oggi uno scenario complesso e apparentemente paradossale. L'analisi rivela che i buoni dati occupazionali sono in parte viziati dal cosiddetto "mancato effetto di sostituzione". Le riforme previdenziali, la crescente difficoltà delle aziende nel reperire manodopera qualificata e il generale miglioramento della qualità della vita dei nostri anziani hanno trattenuto al lavoro una quota significativa di lavoratori senior. Contemporaneamente, il mercato non riesce ad attingere a vasti bacini di potenziale umano, lasciando inattive ampie fasce della popolazione quali le donne e i Neet.

I FATTORI CRITICI DEL MISMATCH

Il disallineamento (mismatch) tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dalla forza lavoro non è un fenomeno congiunturale, ma la conseguenza di due criticità profonde e interconnesse: una crisi demografica senza precedenti e un grave deficit di competenze a livello nazionale. Le proiezioni sono allarmanti: nei prossimi dieci anni, si prevede una contrazione di quasi 3 milioni di lavoratori nella fascia d'età chiave tra i 15 e i 64 anni.

Questa crisi, tuttavia, non è solo numerica ma riflette una profonda crisi socio-culturale. L'inverno demografico potrà essere mitigato solo quando si riuscirà a far convivere la "crescita", intesa come dato puramente quantitativo, con lo "sviluppo", che significa qualità della vita e recupero di quella fiducia nella società che spinge una coppia a mettere al mondo dei figli.

LE POLITICHE ATTIVE COME ANTIDOTO

La risposta strategica alle sfide demografiche e di competenze non può che risiedere in un robusto e coordinato sistema di politiche attive e di inclusione sociale.

L'esperienza recente, in particolare quella maturata con il programma Gol (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), ha fornito due insegnamenti fondamentali che devono guidare la riforma: la necessità di garantire uniformità dei servizi su tutto il territorio nazionale, e l'importanza di affiancare sistematicamente la formazione alle politiche attive.

IL RUOLO CENTRALE DEL SIISL

Il SIISL (Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa) rappresenta lo strumento chiave per realizzare quella "regia nazionale" indispensabile a superare le frammentazioni regionali. Questa piattaforma integrata ha il potenziale per rivoluzionare la gestione delle politiche attive. I suoi punti di forza sono evidenti:

1. Centralizzazione: Tutti i disoccupati transitano obbligatoriamente attraverso la piattaforma, creando un database unico e completo che permette una visione d'insieme del fenomeno.
2. Intelligenza Artificiale (IA): Il sistema utilizza l'IA per supportare l'utente nella compilazione del curriculum vitae e, soprattutto, per realizzare un matching efficace tra il profilo del candidato e le offerte di lavoro presenti.
3. Integrazione della Formazione: Il SIISL aggrega i cataloghi formativi di tutte le regioni. L'IA analizza il profilo del disoccupato e le offerte lavorative disponibili, suggerendo i percorsi formativi più adatti a colmare eventuali gap di competenze.
4. Monitoraggio e Rating: La piattaforma permette di monitorare in tempo reale l'impatto della formazione sull'occupabilità, offrendo la possibilità di assegnare un rating di efficacia agli enti formativi basato sui risultati concreti ottenuti dai loro corsisti.

Tuttavia, il successo di questa scommessa dipende da una condizione imprescindibile: la collaborazione attiva di aziende, agenzie per il lavoro, enti formativi e regioni nel popolare costantemente la piattaforma con le proprie vacancy e la propria offerta formativa.

RIFORMARE LA FORMAZIONE

La formazione professionale deve essere sempre più "piegata alle esigenze aziendali" per essere realmente efficace. Questa riforma deve anche affrontare il tema della scarsa partecipazione degli adulti ai percorsi formativi. La soluzione risiede nel creare percorsi formativi misti, che integrino la teoria con una forte componente pratica "on the job". Stage, tirocini e apprendistato devono diventare parte integrante dell'offerta.

UN BIVIO STRATEGICO

Le criticità analizzate non sono solo ostacoli, ma rappresentano anche una grande opportunità per gli operatori del settore di diventare protagonisti di un cambiamento epocale.

In questo scenario, Fondazione Lavoro intende assumere un ruolo proattivo, investendo sul proprio capitale umano (i consulenti del lavoro) impegnandosi a spiegare "porta a porta" le nuove opportunità offerte dal sistema. L'obiettivo è superare le barriere informative e operative che fino ad oggi hanno limitato lo sviluppo di un mercato del lavoro più dinamico e inclusivo.

**Presidente Fondazione Consulenti del lavoro*

ROI GROUP

PER CHI SCRIVE IL DOMANI

Essere leader
richiede visione, coraggio e responsabilità.
Significa affrontare contesti complessi,
guidare il cambiamento, ispirare chi ci circonda.

Con gli eventi di **Performance Strategies**, che da oggi vivono in ROI Group, connettiamo migliaia di business leader intorno a esperienze trasformative e speaker di rilievo internazionale.

Con **ROI Comunicazione** costruiamo narrazioni efficaci per rafforzare l'engagement e il posizionamento attraverso campagne mirate di comunicazione e branding.

Con **ROI Speaker+** mettiamo a disposizione i migliori speaker nazionali e internazionali, insieme a un servizio di organizzazione eventi su misura.

Con **ROI Edizioni** pubblichiamo libri, ebook e collane, e organizziamo eventi culturali che promuovono l'acquisizione di saperi e competenze.

PER CHI OGNI GIORNO SI METTE IN GIOCO.
PER CHI SCRIVE IL DOMANI.

roigroup.it

IL RISK MANAGEMENT AI TEMPI DELLA POLICRISI

Al 24mo Convegno Anra a Milano, oltre mille professionisti del rischio hanno condiviso visioni, strumenti e pratiche per organizzazioni più resilienti, capaci di leggere i segnali deboli e trasformare la complessità in valore

di Alessandro Faldoni

Agire con consapevolezza in un mondo che cambia, senza perdere stabilità. Ecco il concetto alla base della 24esima edizione del Convegno **Anra**, il principale e più atteso appuntamento a cura dell'**Associazione Nazionale Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali** che si è svolto 8 e 9 ottobre scorsi a Milano.

«Questa edizione ha rappresentato un punto di svolta per Anra: un nuovo formato, una nuova energia, ma la stessa volontà di costruire valore insieme - dichiara la presidente **Gabriella Fraire** -. I risultati sono stati straordinari, sia in termini di partecipazione che di qualità dei contenuti. Abbiamo visto una comunità viva, curiosa, pronta a mettersi in gioco. È la conferma che il risk management, oggi più che mai, ha bisogno di spazi di confronto e di crescita condivisa».

Dopo una pausa di due anni dall'ultima edizione, il Convegno riconferma la rilevanza che ricopre per la community italiana dei professionisti del rischio, registrando il record assoluto di 1050 partecipanti reali nella intensa due giorni che ha visto riunirsi professionisti del rischio ed insurance manager dei più grandi gruppi industriali italiani, accademici, giuristi, assicuratori, consulenti, rappresentanti di altre associazioni professionali di categoria, giornalisti di settore per un momento di scambio e confronto sul tema della policrisi e incertezza globale.

«Il Convegno ha confermato ancora una volta - sottolinea la vicepresidente **Annamaria Oliva** - come il risk management integrato costituisca la chiave di volta per il contrasto a instabilità geopolitica e conseguente volatilità finanziaria e rappresenti un significativo incremento di complessità nel processo di analisi richiedendo a risk manager e risk owner visioni olistiche e sistemiche spinte dei perimetri in analisi. Il risk management integrato supporta le organizzazioni complesse nella costruzione efficace della sicurezza nazionale, intesa come la capacità di garantire a tutti i cittadini i servizi essenziali a prescindere dal contesto geopolitico in essere, rafforzando l'infrastruttura sociale ed economica del paese e rendendo sostenibili i contesti sociali. Le imprese costituiscono i pilastri strategici della sicurezza nazionale ed i loro percorsi di sviluppo sono caratterizzati da fattori di rischio fisiologici e, pertanto, perenni da identificare, valutare, monitorare e mitigare senza soluzione di continuità».

I RISK MANAGER SONO CHIAMATI A FARE MOLTO DI PIÙ CHE MITIGARE I RISCHI: DEVONO INTERPRETARE, ANTICIPARE E ORIENTARE

Il termine policrisi, ripreso anche dal Global Risks Report del World Economic Forum, descrive infatti con cura l'epoca contemporanea, in cui le crisi non si susseguono più in modo lineare, ma si intrecciano, si alimentano, si amplificano e si moltiplicano, obbligando le imprese a confrontarsi con un sistema di rischi interconnessi (climatici, geopolitici, tecnologici, sanitari ed economici), che interagiscono tra loro generando effetti sistemici, spesso superiori alla somma delle singole componenti.

«Come professionisti del rischio, viviamo quotidianamente un paradosso – commenta **Maurizio Castelli**, presidente del Comitato Tecnico Scientifico Anra, organo direttivo predisposto alla selezione della tematica al centro dell'evento e degli speaker da coinvolgere -, mai come oggi disponiamo di dati, metodi e tecnologie per capire il mondo; e mai come oggi, però, il mondo cambia in modi che sfuggono alle categorie tradizionali. I Risk Manager sono pertanto chiamati a

Gianluigi Lucietto, vicepresidente Anra

A sinistra: Maurizio Castelli, presidente del Comitato Tecnico Scientifico Anra

A sinistra: la presidente Anra, Gabriella Fraire. A destra: la vicepresidente Annamaria Oliva

fare molto più che valutare e mitigare i rischi: devono interpretare, anticipare e orientare. Le organizzazioni hanno bisogno di monitoraggio continuo del rischio, di framework dinamici e della capacità di leggere i segnali deboli prima che si trasformino in shock sistemici».

La due giornate di lavori ha visto il coinvolgimento di 78 speaker tra relatori e moderatori, attori diversi dell'ecosistema del risk management - imprese, assicuratori, consulenti, accademici e policy maker - per una riflessione corale che in oltre 20 sessioni ha avuto l'obiettivo comune di rafforzare la resilienza organizzativa, integrare la gestione del rischio nei processi decisionali e costruire strategie sostenibili capaci di affrontare sfide sistemiche e interconnesse attraverso lo scambio di esperienze reali e competenze trasversali necessarie per affrontare la complessità di oggi.

«Durante la due giorni di lavori oltre ai temi trattati da più angolature da relatori di elevata caratura molti sono stati i contributi raccolti durante gli incontri avuti con e tra i nostri Soci - conclude il vicepresidente Anra **Gianluigi Lucietto** -. Oltre al grande valore scientifico-accademico il convegno ha permesso di ampliare e rafforzare le relazioni che ognuno di noi ha, perché quest'anno in particolare, l'organizzazione impeccabile dello staff e le caratteristiche fisiche del luogo scelto, hanno reso ciò particolarmente facile. Il perfetto mix a cui abbiamo tutti contribuito legato dalla qualità degli interventi, scandito dall'organizzazione e il luogo scelto, hanno permesso di rappresentare quello che è il nostro settore sia nella sua componente sistemica sia in quella sistematica, in altre parole mercato e attori erano tutti presenti ed è stato entusiasmante oltreché proficuo per tutti. Tutti i partecipanti hanno portato a casa qualcosa di valore. Il prossimo Convegno sarà ancora meglio».

> LE ORGANIZZAZIONI HANNO BISOGNO DI MONITORAGGIO CONTINUO DEL RISCHIO, DI FRAMEWORK DINAMICI E DI LEGGERE ANCHE I SEGNALI DEBOLI

Il Convegno Anra, nella sua prima formula biennale, si conferma così un punto di riferimento per la community dei professionisti del rischio, un luogo di dialogo e confronto sui nuovi paradigmi della gestione del rischio in un'epoca di cambiamenti strutturali e interdipendenze globali. Perché, se non possiamo evitare le crisi complesse, possiamo tuttavia prepararci ad affrontarle con intelligenza, visione e strumenti all'altezza del futuro.

ISTRUZIONI PER GLI USA

Negli Usa la bellezza si fa comunità: la rivoluzione del beauty parte dai giovani

Il mercato americano della cosmetica abbandona formule e testimonial per abbracciare la co-creazione: pop-up, brand partecipativi e community attiva riscrivono le regole, come dimostra il debutto record di Sincerely Yours da Sephora tra Gen Alpha e nuovi riti retail

di Astra Pagliai, direttore operativo & direttore marketing di ExportUSA e Concepto NYC

Il mercato americano della cosmetica continua a stupire per vitalità e capacità di reinventarsi. Oggi la breaking news non è un ingrediente miracoloso o un packaging rivoluzionario: è il modello di relazione tra brand e consumatore; community first, social media dopo.

Beauty Usa: debutta da Sephora il primo brand per Gen Alpha creato direttamente dalla generazione alpha Sephora ha appena lanciato Sincerely Yours, brand di cosmetici per la generazione Alpha co-fondato dalla creator quindicenne Salish Matter insieme al padre Jordan Matter. Il brand propone una linea di skincare sicura per pelli giovani con un appeal molto pop.

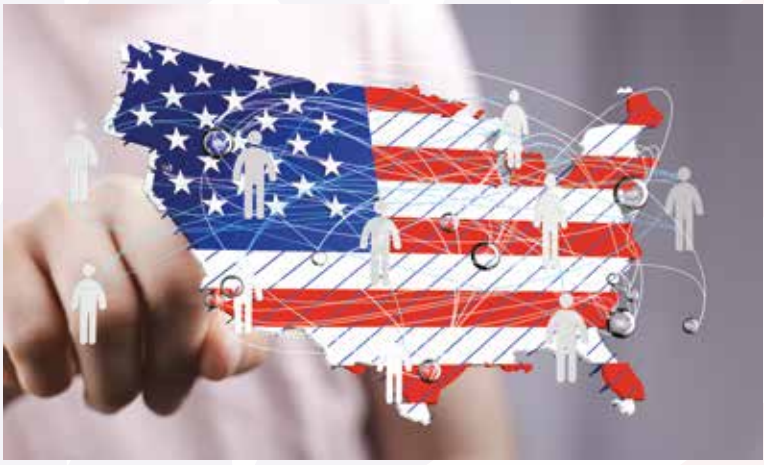
Il debutto di Sincerely Yours è una vera e propria cartolina dal futuro del Beauty in America:

• La community ha contribuito a formule e packaging: 30 teen advisor e un gruppo di 60.000 membri attivi durante lo sviluppo del brand.

• Il brand non ha Usato i social (e nemmeno li aveva prima del 30 agosto). La spinta è arrivata da un canale di messaggistica tradizionale (es. WhatsApp) più un annuncio last-minute dei fondatori.

• I founder hanno attivato la community con un evento fisico che ha portato contenuti generati dal pubblico e PR organico, generando in un colpo solo awareness e sampling.

• I numeri del lancio: 80.000 persone in coda dalle 4 del mattino, sold out in un'ora, 20.000 campioni distribuiti, 45.000 video TikTok sull'evento e 60.000 persone in lista d'attesa per il riassortimento.



• Successivamente è entrata in gioco la distribuzione: scaffale e app di Sephora stanno trasformando l'ondata di attenzione in domanda stabile.

Lesson learned... la Gen Alpha e la Gen Z non comprano un prodotto, aderiscono a un progetto. Vogliono skincare credibile, prezzi accessibili, valori chiari. E vogliono riconoscersi in chi guida il brand, non un volto prestato per una campagna, ma un founder visibile, che ascolta e restituisce risposte concrete.

Per i brand italiani che guardano al mercato americano, ci sono almeno tre implicazioni immediate:

1. Co-sviluppo di prodotto: formulazioni e packaging vanno condivisi con la community, non calati dall'alto.

2. Retail come amplificatore: pop-up ed eventi fisici sono strumenti fondamentali che esulano dalla

Astra Pagliai. Fin dall'infanzia, la passione per la lettura ha guidato Astra Pagliai verso traguardi profes sionali di rilievo. Laureata in Scienze Tecniche e Psicologiche all'Università di Bologna, si è specializzata nello studio delle dinamiche decisionali dei consumatori. A 20 anni inizia il suo percorso in ExportUsa, società di consulenza per imprese italiane negli Stati Uniti. Rapida nell'apprendimento, diventa presto un punto di riferimento, distinguendosi per competenza e capacita di problem solving. Dopo due anni a New York come Associate, a soli 26 anni assume la carica di Direttore Operativo del gruppo (New York, Rimini, Bruxelles), contribuendo a un incremento del fatturato del 30% in due anni e coordinando operazioni e personale tra Europa e Usa. Esperta di neuromarketing, fonda Concepto, dipartimento di branding per il posizionamento strategico delle aziende italiane sul mercato americano.

semplice occasione di vendita; diventano veri e propri strumenti di awareness e generazione di contenuti.
3. Supply chain elastica: la domanda nasce in poche ore, e bisogna essere tempestivi nel riassortimento.
Il contesto competitivo lo conferma: fragranze e haircare trainano la crescita del premium, mentre la skincare resta centrale, pur cambiando linguaggio. La sostenibilità è, più che una semplice opzione, un prerequisito. Amazon e TikTok ridisegnano le dinamiche distributive, ma i negozi fisici restano fondamentali, perché provare, toccare e condividere l'esperienza in-store è ancora parte integrante del consumo beauty negli Usa.
La sfida per i brand italiani? Passare da una logica prodotto-centrica a una community-centrica. Non basta più essere presenti: bisogna farsi scegliere, diventare rilevanti e soprattutto meritare fiducia. Chi saprà combinare identità di marca, autenticità e agilità operativa potrà cavalcare l'onda di una generazione che non vuole cosmetici per sembrare diversi, bensì strumenti per sentirsi se stessi.

Argonauti di Napoli: la rinascita sul mare degli "Scugnizzi a vela"

di Giuliana Gemelli

Il mondo solidale

Valori del mare che rigenerano vite che sembravano perdute, o quantomeno in evidente pericolo, senza possibilità di riscatto se non nella realizzazione di un nuovo percorso e nell'acquisizione di una nuova consapevolezza, si esprimono in un intreccio senza sceneggiatura: una fantastica avventura iniziata nel 2006, senza un regista accreditato da una produzione o da un'organizzazione, ma semplicemente dalla visione e dall'operare di un'associazione denominata con grande lungimiranza Life, animata da un uomo coraggioso e determinato, Stefano Lanfranco, maestro d'ascia, un vero argonauta dei tempi moderni. Al suo fianco un equipaggio di giovani eroi senza risorse, tranne la loro volontà di riscatto: un piccolo e potentemente visionario laboratorio di restauro marinaresco ancorato nella vecchia darsena militare di via Acton, a Napoli, dedicato ai mestieri del mare. Un'avventura straordinaria che ha preso forma non in un romanzo e neppure in un film, ma la cui traccia narrativa ha trovato spazio nel 2020 in quello che avrebbe dovuto essere un documento contabile: il bilancio sociale delle associazioni della importante rete solidale che fa capo a Life e che comprende la Marina Militare, il Centro della Giustizia Minorile della Campania, il Centro Polifunzionale Nisida, la comunità educativa Aquilotto e altre ancora. I grandi protagonisti, insieme al presidente Lanfranco, sono un gruppo di ragazzi denominati "Scugnizzi a vela", artefici, attori e animatori di un progetto che è pura poesia: Quassim, Romeo, Matie, Ahmed, Christian, Emanuele, Enzo, Ferdinand, Isahiah. Nata da una pratica di addestramento costante e motivata, sostenuta e assistita da un gruppo straordinario di volontari, l'esperienza è stata realizzata da un equipaggio giovane e, all'origine, inesperto, che sin dall'inizio è stato ospitato su imbarcazioni di prestigio e guidato da persone dedite, di sani principi e alta moralità, che hanno avuto la funzione di esempi e di guide, sulla base di valori come l'assenza di lucro, la trasparenza, la collaborazione e la volontà di mantenere viva la grande tradizione e la valorizzazione delle barche di legno a vela. Il progetto è stato sostenuto da attori individuali e istituzionali di grande rilievo, i cui rappresentanti sono stati insigniti di cariche onorifiche e hanno avuto il ruolo di far conoscere il progetto e il suo percorso all'esterno, in una fantastica miscela di cultura, socialità e abilità nelle arti marinaresche, nella piena valorizzazione dell'amore e della cura per il legno. Nel bilancio sociale compare una bellissima citazione:
"Se Dio avesse voluto barche di vetroresina, sarebbero cresciuti alberi di plastica". L'esperimento ricorda quello del 1914, quando il ministro della Marina di allora fece dono alla città di Napoli della nave-asilo Caracciolo, dove furono accolti centinaia di giovani napoletani in difficoltà che, sotto la guida di Giulia Civita Franceschi, si formarono ai mestieri del mare. Oggi, grazie agli "Scugnizzi a vela", due ragazzi delle comunità di recupero hanno concluso il loro percorso giudiziario e, nell'ambito dell'iniziativa etica Napoli vera c'è, a sostegno e guida dei ragazzi che partecipano al progetto, alcuni di loro sono stati assunti da McDonald's - una delle aziende partner dell'iniziativa - e in altri contesti produttivi. La storia degli "Scugnizzi a vela" rappresenta un patrimonio di sinergie tra persone da accudire e barche a vela in legno da recuperare: una rinascita simultanea ed evolutiva. Le barche sono impiegate come

materiale didattico nelle attività di laboratorio realizzate nell'antico Arsenale Napoletano e rappresentano per i ragazzi elementi indispensabili di innesco del riscatto e della salvezza, che è compimento.
C'è un'immagine poetica che vorrei aggiungere a questo racconto. Diversi anni fa il filosofo, poeta e scrittore francese Roland Barthes ha evocato l'immagine degli Argonauti e della loro amatissima imbarcazione, la nave Argo, che nel corso della loro avventurosa epopea venne più volte ristrutturata, ma mai cambiò nome né equipaggio. Il nome Argo evoca solidarietà, fedeltà e condivisione, e questa immagine poetica ben si attaglia agli "Scugnizzi a vela", moderni argonauti. Ed ecco il sogno della Fondazione che presiedo: un progetto per il 2027 in cui i giovani pazienti oncoematologici di Napoli, guidati dai loro medici e con la collaborazione di alcune importanti associazioni come l'AIL e di altre fondazioni del settore medico, sanitario e sociale, si riapproprino pienamente della loro vita con l'aiuto del mare e la collaborazione degli scugnizzi e dei loro maestri, attraverso la velaterapia animata da Life.

Una bussola per orientarsi nel menu dell'innovazione

Capire il presente per programmare il futuro: è la sfida di Doc Finance, che attraverso le sue piattaforme guida passo dopo passo le imprese nel creare budget e utilizzare nuovi software

di Sergio Luciano

I CONTRIBUTI PER L'INNOVAZIONE NON MANCANO OGGI IN ITALIA, ALMENO PER LE IMPRESE CHE SANNO VEDERSELA CON LA BUROCRAZIA. MA COME UTILIZZARLI? IL DILUVIO DI NOVITÀ TECNOLOGICHE CHE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SEMBRA STAR PORTANDO IN TUTTI I SETTORI INDUSTRIALI STORDISCE E CONFONDE. Come razionalizzare? «Prima di tutto bisogna provare a pensare a quale attività porterebbe vantaggi alla nostra impresa, e poi provare a farne a meno. Se ci rendiamo conto che farne a meno è nocivo, allora si parte!»: è il primo consiglio di **Mauro Tranquilli**, amministratore delegato di **Doc Finance**, una società di servizi d'informatica "di lungo corso", un superconsulente empatico (da buon emiliano), sempre chiaro nell'esporre le sue idee: «Per aiutare i nostri clienti abbiamo realizzato una piattaforma di contenuti, che si chiama **Content Hub**, che è anche un set di Frequently asked questions per guidare passo dopo passo nell'utilizzo dei nuovi software – spiega Tranquilli – e abbiamo proposto un'altra piattaforma che aiuta a creare budget finanziari, sfruttando anche il cash flow del recente passato».

Tranquilli, ma come fa un'azienda a capire cosa serve davvero, per cogliere la forza della nuova innovazione?

Prima di tutto bisogna provare a pensare a quale attività porterebbe vantaggi e poi provare a farne a meno. Abbiamo due strumenti realizzati con questo approccio: uno riguarda la trasmissione della conoscenza del nostro software ai clienti utilizzatori, per i quali abbiamo predisposto una piattaforma chiamata Content Hub, una raccolta di contenuti con un set di Frequent asked qiestions organizzate tra domande e risposte preconfezionate. L'altro tema interessante è quello del budget finanziario. Chi si occupa di gestione finanziaria deve programmare il futuro, capire cosa potrebbe accadere e sfruttare strumenti di calcolo controllati da noi oppure con il supporto delle reti neurali per proporre trend futuri basati sull'esperienza passata. Serve molta sperimentazione: non bisogna rinunciare per paura o pregiudizio, ma sfruttare le potenzialità dell'intelligenza artificiale per sfidarla e partecipare attivamente allo sviluppo delle soluzioni che ci servono. È importante continuare in questo dialogo tra le due intelligenze. Bisogna insistere per farsi aiutare.

Come è cambiata negli ultimi anni la domanda di soluzioni gestionali e digitali?

Sono oltre cinquant'anni che vivo nell'informatica: ho iniziato da ragazzino con mio fratello e oggi continuo in prima persona. I nostri clienti, nel 99% dei casi, sono alla prima esperienza con meccanismi di calcolo e strumenti per la gestione della tesoreria. Continuiamo a combattere con le abitudini: molte aziende lavorano ancora con fogli elettronici, che per fortuna esistono, ma che oggi sono limitanti. Negli ultimi anni siamo diventati più conosciuti e le software house ci portano più spesso dai loro clienti, ma non c'è ancora una vera proattività. Bisogna insistere nel proporre un modo diverso di lavorare. "Cambiamento" è una parola abusata, ma è l'unica strada: occorre cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia per fare cose nuove.

A volte i consulenti informatici non si fanno capire...

È vero ma per fortuna io sono stato cliente prima di essere diventato fornitore, e questo mi ha permesso di capire davvero cosa serve al cliente. Ed è proprio qui il nodo. Questa è la base di tutte le difficoltà che le imprese incontrano quando investono in software: le soluzioni non sono presentate, immaginate o pensate dagli utilizzatori, ma quasi sempre da tecnici. Quarant'anni fa ero un giovane amministrativo e mi occupavo di tutto: contabilità, incassi, crediti, rapporti con le banche, pagamenti e bilanci. Ogni volta che si trattava di chiudere un bilancio era un incubo, perché reperire i dati era difficilissimo. Ho sempre combattuto con la complessità del lavoro e con le banche, perché non avevo mai una visione chiara di ciò che stavo facendo. Anche le software house, bravissime sugli aspetti fiscali, spesso tra-

AI NOSTRI CLIENTI PROPONIAMO SOLUZIONI PLUG AND PLAY

Mauro
Tranquilli

scurano quelli organizzativi e di processo, che sono invece cruciali. Da qui è nata l'idea di sviluppare una soluzione che prima di tutto fosse utile a me e poi ai colleghi. Parlando con tanti altri amministrativi mi sono reso conto che le difficoltà erano comuni: il cambiamento dell'organizzazione aziendale, l'esigenza che le cose funzionino subito, la pressione costante. Per questo quando andiamo dai clienti proponiamo soluzioni plug and play: tutto pronto, tutto organizzato, così che chi investe possa vedere risultati immediati senza aspettare mesi o anni.

Di che cosa vi occupate in particolare?

Innanzitutto ci occupiamo della pianificazione finanziaria, che è l'aspetto più importante. Raccogliamo i flussi di cassa dai sistemi aziendali, dagli ordini in avanti, e se sono presenti ipotesi di budget possiamo proporre con grande facilità previsioni di cash flow e analisi di copertura o di manovra in caso di fabbisogno, incrociando la disponibilità delle linee di credito con le diverse forme tecniche di incasso e pagamento. La quotidianità di chi utilizza i nostri software è più efficiente perché le automazioni introdotte – per incassi, pagamenti o controlli sulle condizioni – sono molto efficaci. Un altro ambito fondamentale è il credito. Tutti i clienti hanno sempre pagato quando hanno potuto, ma oggi possiamo sfruttare le informazioni disponibili tramite i provider commerciali per valutare bilanci, probabilità di default e rischio, guidando anche le scelte commerciali e prestando attenzione a chi potrebbe non onorare i pagamenti.

E la formazione? Conta davvero?

È cruciale. Non basta la formazione tecnologica: serve anche quella tecnica di base. Noi stessi partecipiamo a progetti con scuole superiori, università e master, e abbiamo creato una scuola interna dedicata ad amministrazione, finanza e controllo. La ragioneria, come istituto tecnico e professionale, non forma gli studenti su questi contenuti e processi, e la maggior parte dei nostri utenti apprende in modo esperienziale, senza una preparazione specifica. C'è poi una certa perplessità riguardo alla capacità delle piccole e medie imprese italiane di competere con i grandi gruppi internazionali. In realtà, la nostra agilità è un vantaggio: lavoriamo principalmente con aziende medie, il 70% delle quali ha un fatturato entro i 250 milioni di euro. Anche noi rientriamo in questa categoria. L'agilità e la capacità di cogliere le opportunità sono caratteristiche distintive. Le aziende più grandi fanno massa critica sui prodotti di largo consumo, ma per qualità e attività specifiche il modello italiano è spesso preferibile.

DOC FINANCE HA CREATO UNA SCUOLA INTERNA DEDICATA AD AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO

Quanto conta l'ottimizzazione della gestione di cassa?

Tutto, prima o poi, passa dalla gestione della cassa. Senza liquidità non si va avanti, e oggi le complessità sono aumentate: dall'incertezza sui tassi all'imminente riduzione, prevista dal 2026, delle garanzie pubbliche sui rifinanziamenti per le piccole e medie imprese. In questo contesto, la digitalizzazione è fondamentale. Le procedure software non producono denaro, ma generano conoscenza, capacità di simulare scenari e di condividere risultati, elementi decisivi per ottenere cofinanziamenti. Avere sotto controllo la propria mappatura finanziaria per i prossimi 12-15 mesi è un bisogno primario. Non bisogna aspettare la crisi per dotarsi di questi strumenti: occorre abituarsi a gestire bene quando le cose vanno bene, perché è in quel momento che si possono fare investimenti efficaci. Quando le cose si complicano, aver previsto i rischi in anticipo fa la differenza.

E il futuro? Cosa state preparando per i prossimi anni?

Ci stiamo espandendo nei mercati europei, seguendo i nostri clienti italiani con filiali all'estero. Stiamo anche scoprendo quanto l'Italia sia un Paese avanzato: il sistema bancario ci ha fornito già nel 1997 il Corporate Banking Interbancario, che ha reso l'interconnessione molto più semplice rispetto ad altri Paesi. L'intelligenza artificiale sarà sicuramente parte del futuro, ma senza l'impegno del sistema bancario a facilitare i collegamenti tra imprese tutto diventa più difficile. Continueremo a sviluppare il nostro core business – il cash management e il Treasury Management System – per offrire strumenti sempre più efficaci nella gestione dei flussi finanziari. Solo così si può progettare il futuro. La tecnologia continuerà a proporre novità ogni 5, 10 o 20 anni, ma senza basi solide è inutile.

adnkronos.com
NOTIZIE ALLO STATO PURO

L'informazione in tempo reale su www.adnkronos.com

adnkronos
Informa, comunica, avvicina.

PODCAST: QUELLA VOCE CHE CONQUISTA L'ITALIA

Un'analisi approfondita dei numeri in crescita, delle piattaforme preferite e delle strategie vincenti dietro i branded podcast, con esempi concreti di innovazione e coinvolgimento nel panorama italiano

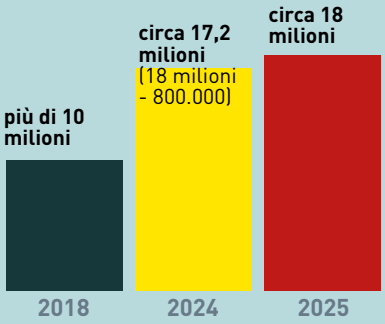
di Ivana Quartarone

Fruibili da qualsiasi device e capaci di abbattere le barriere spazio-temporali, i podcast sono uno degli strumenti più efficaci per persuadere, informare o semplicemente sollecitare la curiosità dell'ascoltatore. Quest'ultimi elementi rappresentano il minimo comune denominatore di un formato ormai entrato stabilmente nel linguaggio quotidiano. Nato dall'unione di pod (contenitore, baccello) e cast, abbreviazione di broadcast (diffusione, trasmissione), il podacst è uno strumento narrativo che ha saputo ridefinire il modo in cui ascoltiamo e consumiamo informazione e intrattenimento, adattandosi alle nuove esigenze di fruizione e dal cambiamento dei comportamenti digitali. I numeri raccontano una crescita inarrestabile. Se nel 2018 erano poco più di 10 milioni gli italiani che avevano deciso di "schiacciare play", oggi - secondo la ricerca NielsenIQ per Audible (settembre 2025) - gli ascoltatori sono circa 18 milioni, con un incremento del 75% rispetto al 2018 e di 800 mila persone in più rispetto al solo 2024 (+5%).

GLI ITALIANI CHE ASCOLTANO PODCAST SONO CIRCA 18 MILIONI E UNA SESSIONE MEDIA DI ASCOLTO DURA ALMENO 28 MINUTI

Nel 2025, una sessione media di ascolto dura oltre 28 minuti, quattro in più rispetto all'anno precedente. In media si ascolta nove volte al

Andamento ascoltatori podcast in Italia (2018-2025)



mese, per molti è un appuntamento settimanale (62%), per altri una compagnia quotidiana (16%).

Il pubblico è composto in prevalenza da uomini tra i 25 e i 34 anni, ma il fenomeno si distribuisce in modo uniforme su tutto il territorio nazionale. Un dato che conferma la trasversalità del podcast, capace di parlare a target diversi e senza limiti geografici.

Quasi la metà degli ascoltatori dichiara di premere "play" per approfondire un argomento o informarsi, mentre quattro su dieci lo fanno spinti dalla curiosità verso nuovi contenuti. I formati più seguiti restano quelli di approfondimento, informazione e inchiesta, ma cresce anche l'interesse per l'intrattenimento.

Un'ulteriore indagine – "From Podcast to Branded Podcast 2025", condotta da **Obe - Osservatorio Branded Entertainment** in collaborazione con **Bva Doxa** - evidenzia che le piattaforme più utilizzate restano YouTube (57%) e Spotify (55%), seguite da Amazon Music (30%) e dai canali diretti di autori, speaker o influencer (20%), in leggera crescita rispetto all'anno precedente. Stabili invece le piattaforme specialistiche come Audible (14%), Apple Music (10%) e Spreaker (6%).

Numeri che parlano chiaro e mettono le imprese di fronte a una certezza: il podcast non è più un canale di nicchia, ma una leva di comunicazione e attrattività ormai centrale nelle strategie di marketing. Sempre secondo l'Osservatorio Branded Entertainment, i branded podcast generano un impatto positivo in termini di ricordo e percezione del brand: il 37% degli utenti ha scoperto marchi che non conosceva, mentre il 36% ha imparato ad apprezzare nuove aziende. Al tempo stesso, tale tool si conferma un potente strumento di conversazione: quasi la metà degli ascoltatori ne parla, consiglia o si fa consigliare contenuti da ascoltare. Tuttavia, per mantenere alto il livello di coinvolgimento è fondamentale investire nella qualità narrativa e nella coerenza con i valori del brand, evitando il rischio di produrre contenuti percepiti come poco autentici o eccessivamente commerciali: il 42% degli utenti li considera troppo promozionali e il 44% li vorrebbe più interessanti.

A inaugurare la stagione dei branded podcast in Italia è stato "Sbaglio strada e cambio vita", progetto firmato nel 2019 da Verti Assicurazioni; una commedia on the road in formato audio che racconta le avventure di tre sconosciuti. A oltre cinque anni di distanza, il progetto resta un esempio di come un'idea possa diventare un racconto di marca efficace. Ne abbiamo parlato con **Gaia Cottino**, senior marketing manager di **Verti Assicurazioni**: «Crediamo nell'innovazione come leva strategica di posizionamento per raccontare i valori di Verti e, al tempo stesso, creare una relazione autentica con la nostra audience. In linea con la personalità del brand e nato con l'obiettivo di incrementare l'engagement rate della nostra community, volevamo andare oltre i linguaggi pubblicitari tradizionali, anticipando quello che allora veniva definito "Voice Revolution", il trend che stava diffondendo interfacce vocali e i podcast e ridefinendo l'uso del mezzo radio. Il podcast di intrattenimento, in cui il brand non appariva in modo esplicito, ci ha permesso di offrire contenuti di valore, autentici e coinvolgenti, capaci di creare empatia e fiducia. "Sbaglio strada e cambio vita" nasce con questa ambizione: raccontare storie vere di cambiamento e di scelte di vita, in linea con i valori di mobilità, libertà e trasformazione che ispirano il brand. Questa scelta ha permesso a Verti di distinguersi nel panorama assicurativo italiano, consolidando un rapporto più profondo con il proprio pubblico, e parlando non solo di prodotti ma di esperienze che toccano la vita quotidiana delle persone».

Dietro la nascita di un prodotto di intrattenimento c'è sempre una macchina complessa di professionisti, chiamati a costruire un racconto coerente con i valori aziendali e capace di su-

Gaia Cottino

IL BRANDED ENTERTAINMENT CRESCE E SI CONSOLIDA

Secondo l'analisi OBE 2024/2025 (in partnership con RTI e Ipsos Doxa), il mercato italiano del branded entertainment ha chiuso il 2024 con 732 milioni di euro di investimenti (+8,5% sul 2023), pari al 7% del totale pubblicitario.

Il video resta il formato leader: la TV (broadcaster, streamcaster, Pay TV) guida con il 36%, seguita da social media e piattaforme digitali al 33%, ormai quasi a pari livello. Completano il quadro editoria online (10%), owned properties (7%), OOH e attività sul territorio (5%), editoria cartacea e canali audio-only (entrambi al 4%).

Sul fronte dei formati, la brand integration domina in TV (75%), mentre nel social & digital prevalgono le produzioni originali (75%).

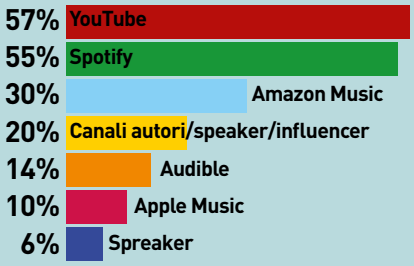
Ma quanto può ancora crescere il branded entertainment? Per il 2025 gli investimenti sono stimati in 783 milioni di euro (+7%); trend positivo ma ancora lontano dal pieno potenziale. A frenare lo sviluppo sono soprattutto la disponibilità limitata di budget (il 58% investirebbe di più con risorse maggiori), una visione ancora tattica e di breve periodo (20%) e una conoscenza parziale delle metriche di efficacia (39%), che ne ostacolano l'integrazione nelle strategie di comunicazione.

MARIA AMELI

scitare emozione in chi ascolta. «La scelta del titolo e del concept narrativo - prosegue - è frutto di un percorso partecipativo: abbiamo coinvolto attivamente la nostra community social attraverso un sondaggio su Instagram per individuare il titolo più rappresentativo. "Sbaglio Strada e Cambio Vita" ha raccolto il maggiore consenso perché trasmette in modo immediato l'idea di trasformazione, libertà di scelta e capacità di ripensarsi, valori centrali per Verti. Il concept narrativo delle storie di svolta e cambiamento personale nasce in continuità con la nostra comunicazione dell'epoca - #muoviti - che, con un doppio significato, invitava il pubblico a muoversi fisicamente e mentalmente, scegliendo un'assicurazione digitale capace di offrire prodotti e servizi smart e su misura. Questo storytelling ci ha permesso di avvicinarci alle persone in modo autentico e ispirazionale, rafforzando il legame tra i valori del brand e le esperienze reali del nostro pubblico».

Un prodotto editoriale, per avere successo, deve sempre incontrare un pubblico disposto a seguirlo. E i risultati non si sono fatti attendere: si dal lancio, oltre 16 mila ascolti sulle principali piattaforme audio (Spotify e Spreaker), più di 17 milioni di visualizzazioni e un engagement rate del 4%, in linea con la media del mondo Meta (tra il 2 e il 5%). Determinante anche la presenza di due big ambassador ingaggiati nella fase di lancio: **Diana Del Bufalo** e **Paolo Ruffini**, hanno contribuito a generare oltre 35 interazioni e quasi 4 milioni di impression. A

Quote di utilizzo delle piattaforme podcast nel 2025



ciò si aggiungere un Listen Through Rate (c.d. tasso di ascolto) medio superiore al 70%.

Guardando tra passato e presente, il percorso di Verti nel mondo dei podcast racconta una costante: la voglia di innovare, sperimentare e creare un dialogo autentico con le persone. "Sbaglio strada e cambio vita" ha rappresentato l'inizio, un progetto che ha avuto il coraggio di entrare in un territorio ancora inesplorato per il settore assicurativo, mettendo al centro le storie e non il prodotto. Con "Vertigini – Storie Avanti", la serie podcast con Roberta Lippi che racconta storie di cambiamento e riflette la filosofia del claim #conVERTIti, il dialogo si è evoluto: oggi la voce del brand si unisce a quella dei protagonisti, rendendo il racconto più empatico e vicino al pubblico.

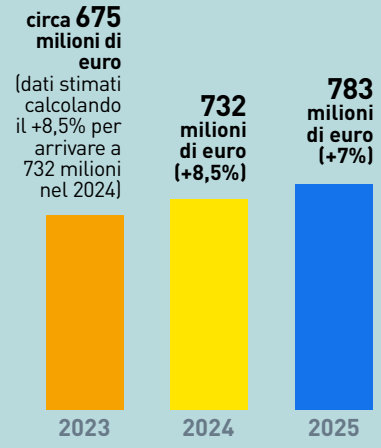
Se Verti è stata tra i pionieri in Italia, **Banca Generali** dimostra come il branded podcast possa essere integrato in una strategia più ampia, capace di affrontare temi tecnici con chiarezza e di garantire il giusto equilibrio tra contenuto e storytelling. Come spiega **Maria Ameli**, head of Wealth Advisory di Banca Generali, «il podcast non è un contenuto isolato: viene promosso e integrato con i canali social, le newsletter interne, il sito istituzionale e gli eventi sul territorio, diventando parte di un ecosistema narrativo che rafforza il dialogo con clienti e comunità».

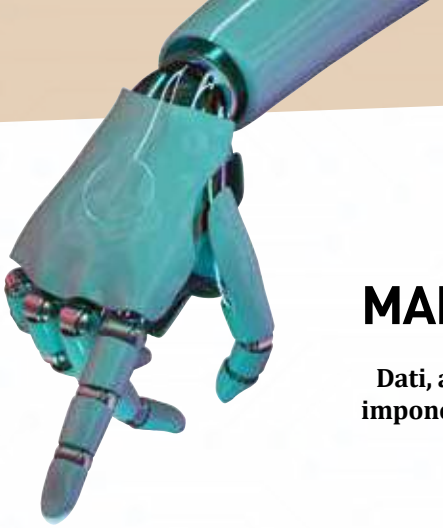
"Il valore che resta" è la prima serie podcast interamente dedicata al Wealth Advisory, sviluppata da Banca Generali. Lanciata il 1° ottobre 2025, questa prima stagione si compone di 21 episodi, suddivisi in quattro filoni tematici: patrimonio aziendale, immobiliare, collezionistico e passaggio generazionale. «Abbiamo investito in questo strumento per dare voce al Wealth Advisory in un modo nuovo, vicino alle persone. L'obiettivo non è quantitativo, ma qualitativo: stimolare consapevolezza, avviare conversazioni e generare prossimità tra banca e clienti. I primi riscontri informali sono molto positivi», sottolinea Ameli.

Affinché tale strumento venga percepito, assimilato e fruito da tutti gli stakeholder è necessario che ci sia una consapevolezza di visione e condivisione dell'approccio valoriale. «All'interno della banca il progetto è stato accolto con entusiasmo da advisor e management, che lo riconoscono come uno strumento utile anche nella relazione quotidiana con i clienti. Anche dai partner e dagli imprenditori intervistati sono arrivati feedback positivi, che confermano la validità del format», conferma Maria Ameli.

Dal punto di vista editoriale, la sfida è stata duplice. Da un lato, coniugare rigore e accessibilità, bilanciando episodi più tecnici - apprezzati dai segmenti specialistici - con altri più divulgativi, pensati per un pubblico ampio e curioso. Dall'altro, mantenere costanza e ritmo di produzione, senza sacrificare la qualità del racconto. «Tradurre argomenti complessi in un linguaggio semplice, senza banalizzarli, è stato il passaggio più delicato - conclude Ameli - insieme alla necessità di pianificare e coordinare costantemente le diverse fasi di realizzazione».

Investimenti in branded entertainment in Italia





MARKETING E AI, ISTRUZIONI PER L'USO

Dati, algoritmi e leggi ridisegnano il mercato della comunicazione nel 2025, imponendo nuove strategie, tutele e azioni per governare i rischi e valorizzare l'innovazione generativa. Lo studio di Dgrs chiarisce le regole

di Marina Marinetti

Nelle città dove le insegne si fondono con le nuvole di ottobre, dove i tram disegnano orbite tra vetrine e finestre di startup, la pubblicità non è più la stessa. Da quando l'intelligenza artificiale, quella davvero generativa, ha conquistato la scena, il lavoro dei creativi, dei brand strategist, dei giuristi è diventato un percorso di riscrittura continua. E uno studio - a firma dello Studio Legale Dgrs, specializzato in tutela della proprietà intellettuale e pubblicità, data protection e Intelligenza Artificiale - illumina luci e ombre di questa rivoluzione e restituisce la sensazione di essere nel bel mezzo di una mutazione che tocca identità, linguaggio, regole, potere.

Nel continuo fluire di dati e stimoli, la pubblicità digitale si trasforma: nell'Italia del 2025 il valore delle soluzioni AI-driven supera i due miliardi di euro, con la programmatic che occupa oltre il 65% delle strategie, il ricorso ai dati proprietari cresce, il contextual targeting ritorna protagonista nell'era cookieless. Qui, la Connected TV e i formati video plasmano nuovi orizzonti di coinvolgimento, in una geografia emozionale dove il dato è moneta e il tempo è la misura del successo.

L'avvento della GenAI ha imposto una nuova grammatica del visibile e dell'invisibile. Nel racconto dello studio, le campagne pubblicitarie vengono generate da sistemi che divorano dati, li interpretano, predicono comportamenti di consumo e, con un clic, svelano slogan capaci di accendere l'immaginario o, a volte, di avvelenarlo con stereotipi e pregiudizi. Un algoritmo non crea solo slogan: orchestra campagne che si insinuano nell'immaginario contemporaneo, traducendo brief dettagliatissimi in messaggi capaci di suggestionare e polarizzare l'attenzione, di scovare desideri e paure collettive a ritmo impetuoso. Nel grande palcoscenico della pubblicità AI-driven, il modello matematico si fa invisibile mente, mentre il sistema nel quale viene innestato diventa corpo pulsante: interfacce, cloud, API e hardware compongono l'ecosistema dove l'umano può ancora orientare il senso, la pertinenza e la qualità dell'output. L'input, allora, non è solo dato, ma scintilla che può accendere slogan memorabili o generare visual magnetici attraverso prompt calibrati: "Vivi la tua vita all'ombra dello stile", "Britia come la luna: indossa futuro con i nostri occhiali da sole", sono manifestazioni concrete di una creatività sempre più incastonata tra genialità e automatizzazione.

IN ITALIA IL VALORE DELLE SOLUZIONI AI-DRIVEN SUPERA GIÀ I DUE MILIARDI DI EURO, CON LA PROGRAMMATIC CHE OCCUPA IL 65% DELLE STRATEGIE

Non ci sono scorciatoie: la tutela dei diritti (d'autore, di marchio, di immagine, persino sull'output che nasce dalla collaborazione uomo-macchina) si fa cruciale. Lo studio invita a distinguere tra licenza e cessione – due mondi inconciliabili di proprietà intellettuale – e a prestare attenzione a ogni fase della filiera, dal reperimento delle immagini alle banche dati, dai font alle colonne sonore. La giurisprudenza europea e nazionale e il GDPR scandiscono la danza delle responsabilità, mentre il nuovo AI Act, entrato in vigore il primo agosto 2024, promette di im-

LE COSE DA SAPERE

Modello AI vs Sistema AI

- **Modello di AI**: È l'algoritmo matematico addestrato per svolgere un compito specifico. L'addestramento avviene tramite metodi supervisionati, non supervisionati o reinforcement learning. Il modello, da solo, non è accessibile direttamente agli utenti finali e deve essere integrato in un sistema
- **Sistema di AI**: Include tutti i componenti per implementare i modelli in applicazioni concrete (hardware, software, interfacce utente). Consente l'interazione tra utenti e modello AI tramite input e restituzione di output in tempo reale, grazie a integrazione via API, librerie, download, copie fisiche

Importanza dell'input

La qualità, precisione e dettaglio dell'input determina l'efficacia dell'output generato dalla AI. Un input ben strutturato (ad esempio: "crea uno slogan che richiama la luna per una campagna destinata a un pubblico giovane") genera risultati più mirati e di qualità superiore rispetto a istruzioni generiche. In ambito contrattuale, la valorizzazione dell'input è essenziale: occorre disciplinare i diritti proprietà intellettuale sugli input, specialmente se coinvolgono dati personali o creativi

Diritti di terzi: licenza vs cessione

- **Licenza**: Offre un diritto d'uso temporaneo di un'opera (marchio, immagine, font, musica), senza trasferimento della proprietà. Al termine, il licenziatario non può più sfruttare l'opera salvo rinnovo

primere una svolta: graduale, sì, ma irrevocabile. L'AI Act, raccontato dallo studio, non è solo un articolo di legge. È una bussola che impone una classificazione serrata del rischio: sistemi vietati (perché minacciano diritti fondamentali o processi democratici), sistemi ad alto rischio (biometria, infrastrutture critiche, credit scoring), sistemi a medio rischio (deepfake, chatbot) e aree a basso rischio che, tuttavia, restano soggette a trasparenza obbligatoria. In questo scenario, chi sviluppa (provider) e chi implementa (deployer) sistemi AI vive una metamorfosi di ruoli e obblighi. Non sono soltanto attori di mercato, ma nuovi custodi di una cittadinanza digitale complessa, responsabili di feedback, formazione continua e tracciatura degli output.

Dietro la vetrina delle esperienze iper-personalizzate c'è l'altra faccia della medaglia: la questione ineludibile dei bias algoritmici. Lo studio mette a nudo il gioco cieco delle distorsioni: algoritmi che rafforzano le convinzioni preesistenti, che associano ruoli al colore della pelle o al genere, che omogeneizzano la creatività riducendola a una sequenza ottimizzata per il clic anziché per l'originalità. I deep learning, si legge, tendono ad "avere una predilezione automatica per i capelli biondi, lo sguardo marrone, la pelle olivastra", relegando altre rappresentazioni a una minoranza invisibile.

Nel tempo in cui la notorietà di una campagna si misura in interazioni mediate da AI e in KPI sempre più raffinati, la responsabilità si trasforma. Lo studio invita a esplorare pratiche nuove: prompt più accurati, redazioni o board con task force multidisciplinari, impiego di glossari per una bellezza autentica (come dimostra la collaborazione fra brand e ricercatori). Le campagne dove si parla di "corpo reale" e "identità fluida" sono un invito esplicito a non lasciare all'algoritmo il compito di definire la varietà e la profondità dell'umano. Serve un'umanità vigile, formata, presente come raccordo invisibile tra i bit e la carne delle emozioni sociali.

DIETRO LA VETRINA DELLE ESPERIENZE IPER-PERSONALIZZATE C'È L'ALTRA FACCIA DELLA MEDAGLIA: LA QUESTIONE INELUDIBILE DEI BIAS ALGORITMICI

La pubblicità AI-driven, nel 2025, non è solo una questione di creatività algoritmica. È governance, trasparenza, presidio dei dati personali e delle fonti creative; è interazione consapevole con tool sempre più invasivi. Lo studio approfondisce la necessità di watermark digitali, segnalazioni esplicite per i deepfake, strategie di etichettatura per ricondurre ogni contenuto alla sua natura generativa. Nel dialogo tra legislazione, autodisciplina e prassi di settore, nasce un'etica che presume la caducità dei confini classici: il diritto d'autore si fonde con la blockchain, la reputation brand diventa performance sociale, la fiducia domanda verifica in real time.

L'Italia si inserisce in questa rivoluzione con una pubblicità programmatica che nel 2025 supera i due miliardi di euro, con un uso intensivo di first-party data e AI. Il "contextual targeting" torna di moda, la privacy diventa frontiera strategica, la valorizzazione dei dati proprietari è il cuore della nuova era cookieless. In questo disegno, la Connected TV e le strategie omnicanale ampliano, anche emotivamente, la mappa dei contatti fra brand e pubblico. L'investimento in video e formati dinamici risponde a una domanda di autenticità e coinvolgimento che solo la combinazione tra scansione algoritmica e controllo umano può garantire.

Il futuro si gioca allora sulla qualità dello sguardo: non solo quello degli algoritmi, ma la capacità di chi progetta e verifica campagne di interloquire con l'incertezza, accettando di riscrivere il codice della seduzione pubblicitaria in modo più etico, inclusivo, rigoroso. Questo impone, come ricorda lo studio, policy articolate, playbook condivisi, investimenti in formazione e la capacità di correggere - senza censurare - le deviazioni di un'intelligenza ancora imperfetta. Solo così il rapporto fra desiderio e responsabilità, narrazione e trasparenza, potrà rimanere vivo, coraggioso, evocativo.

- ✓ **Cessione definitiva:** Il titolare trasferisce la totalità della proprietà dei diritti ad un terzo, che diventa titolare a tutti gli effetti. Il cedente perde qualsiasi diritto economico sull'opera ceduta

Diritti di immagine

Per utilizzare immagini di persone è necessaria una liberatoria, che autorizza l'utilizzo e la diffusione dell'immagine secondo quanto stabilito dal titolare

Obblighi di trasparenza

Per determinati sistemi:

- ✓ Informare chiaramente quando si interagisce con un'AI
- ✓ Etichettare contenuti (foto, video, audio) come generati da AI, anche tramite watermark
- ✓ Norme specifiche per deepfake e testi informativi di interesse pubblico

Tutele per contenuti AI-generati

- ✓ **SIAE:** Registrazione prima della divulgazione, per data certa
- ✓ **Depositi Pre-emption IAP:** Attestazione della priorità creativa (12 mesi, rinnovabili), pubblica consultazione
- ✓ **Copyright Shield:** Difesa legale offerta da alcune piattaforme AI in caso di contestazioni su copyright

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.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT
20 ANNI ANNIVERSARY

A QUALCUNO PIACE CALDO

L'inverno si accende di nuovi riti di piacere: viaggi lenti, profumi di lana pregiata, creme che sfidano il freddo e calici di rosso intenso. Un viaggio sensoriale tra mete, sapori e texture che trasformano la stagione più quieta

di Carla Serra

Le temperature scendono e si perdono fino a 10 ore di luce naturale. Niente panico! Oltre a coprirsi bene e con stile, conviene stare all'aria aperta, mantenere una buona socialità e ritagliarsi una vacanza. E a casa coccolarsi senza mezze misure. Se l'inverno sembra lungo si può seguire l'esempio dei Sami. Questa popolazione della Lapponia ha otto stagioni. Ognuna ha una stagione intermedia. Il vantaggio di dividere l'inverno? Secondo gli psicologi aiuta ad avere aspettative realistiche e apprezzare i piccoli cambiamenti.

Mani protette

Mai senza guanti! In lana con le dita in evidenza di **K-Way** o in cashmere di **Falconeri**. **Gianni Chiarini** li confeziona in morbida pelle martellata o in camoscio foderati in lana. Una via di mezzo è la proposta di **Eleventy** con il palmo in pelle e il dorso in lana lavorata a trecce. Contro irritazioni e arrossamenti da freddo c'è la crema mani **Etoo** che previene anche lo scolorimento dei tatuaggi.

Effetto cocoon

Palazzetti

Coincasa

Lanerossi

C'è qualcosa di magico nel fuoco che arde in un caminetto. Lo sa bene **Palazzetti**, da oltre 70 anni leader nel settore. Il nuovo inserto Ecofire® A70S è facile da installare. Nelle stanze, in mancanza dell'aroma della legna, c'è quello del the verde giapponese del diffusore di **Culti**. La casa in inverno diventa un bozzolo, calda al momento giusto ma senza sprechi. A governare la temperatura ci pensano i dispositivi wireless di **Vimar**, l'azienda vicentina specializzata in domotica. Così non resta che gettarsi sul divano tra morbidi cuscini di **Coincasa** nei toni autunnali. Magari avvolti in un plaid in cashmere e seta di **Frette**. Sogni d'oro garantiti tra le lenzuola di **Kasanova** in celeste, colore che secondo il Feng Shui infonde serenità. A scaldare c'è la classica Thermocoperta **Lanerossi**. La sua struttura brevettata a triplo strato in lana crea una camera d'aria isolante che mantiene i 37° ideali per il sonno. Per rendere l'ambiente più salubre, **Dyson** ha brevettato il nuovo Purifier Hot+Cool HP2 De-NOx: un purificatore e termo-ventilatore che cattura fino al 50% in più di biossido di azoto (NO_2) rispetto ai filtri tradizionali. In inverno, infatti, i livelli di inquinamento indoor possono risultare fino a cinque volte superiori a quelli esterni.

Dyson Purifer

Culti

Frette

Kasanova

Premiata

Fratelli Rossetti

Sebago

Passi sicuri

Skechers

Doppelgänger

Antiscivolo, con caviglia alta e allacciatura. Ecco la calzatura per affrontare terreni gelati. Si adatta a look casual il polacco in nabuk dei **Fratelli Rossetti** con battistrada dentellato in gomma extra light. Aspetto rude, ma calzata morbidissima per il modello di **Premiata** in vacchetta di vitello nero con lavorazione Goodyear che dona resistenza. Si ispirano ai mocassini dei Navajo gli stivaletti **Sebago** in pelle scamosciata e suola che dà perfetta aderenza su tutte le superfici. Per l'inverno, l'americana **Pro-Keds**, dal 1949 un'icona del basket e dello street-wear, si imbottisce di pellicciotto. Per completare l'outfit urbano, c'è l'intramontabile modello desert di **Doppelgänger** in pelle scamosciata e lacci a contrasto. Fascino vintage per **Skechers** Uno-Retro One, la sneaker con tomaia in duraleather, pelle e suede. Sono leggeri ma rinforzati, gli scarponcini di **Scarpe&Scarpe**.

pro-Keds

Scarpe &Scarpe

Tanto di cappello

Robert Redford nel 1963 entrò da **Borsalino** a New York per acquistare il cappello indossato da Marcello Mastroianni in 8½. Ma quel modello, un fedora in feltro rasato nero, era stato realizzato esclusivamente per Fellini. Determinato Redford nel 1964 si recò alla manifattura di Alessandria per richiedere quel cappello. Altre star preferiscono un copricapo più pratico, come il beanie in lana tweed di **Afterlabel** o in cashmere di **Lanieri**. Più sportivo, il baseball cap in versione invernale di **Eleventy** ha la visiera in pelle. Brad Pitt preferisce lo stile british della coppola, come quella di **Doppelgänger** in lana cotta. Indossare a lungo un cappello può creare una maggior produzione di sebo del cuoio capelluto. Per la doccia quotidiana, meglio un detergente delicato come Daily Use Shampoo che profuma i capelli di Black Pepper e Vetiver, un classico della maison **Zielinski&Rozen**.

Eleventy

Afterlabel

Doppelgänger

Borsalino

Lanieri

MODA

Torna il cappotto

Capo principe dell'inverno, il cappotto torna come un vero pass partout. Per occasioni eleganti il doppiopetto color pietra di **Drumohr.** Più dinamico lo spigato di **Tommy Hilfiger**. Il classico monopetto in cashmere di **Malo** è completo di sciarpa. **Eleventy** firma capispalla in maglia di cashmere effetto tweed, morbidi e pratici. Il cappotto in pelle di **1972 Desa** ha silhouette lineari che accompagnano il movimento. **Anjoy** ne propone una versione unisex, smanicato e con cappuccio.

Malo

Tommy Hilfiger

Anjoy

Drumohr

Eleventy

1972 Desa

Overshirt

L'overshirt combina le caratteristiche di una camicia e di una giacca calda. Come il modello in cashmere con lavorazione a feltro di **Sease**. Si presta a creare giochi di sovrapposizioni con pullover girocollo o dolce vita. Perfetta nelle giornate più fredde, l'overshirt a quadri jacquard di **Colmar** con tasche applicate. **Gaetano Aloisio** la propone in pelle d'agnello e cashmere. Mentre **Pal Zileri** aggiunge una leggera imbottitura trapuntata. Rigoroso in lana blu navy il modello disegnato da **Boglioli** per i calciatori del Pisa Sporting Club.

Pal Zilieri

Boglioli

Aloisio

Sease

Colmar

Gli Intramontabili

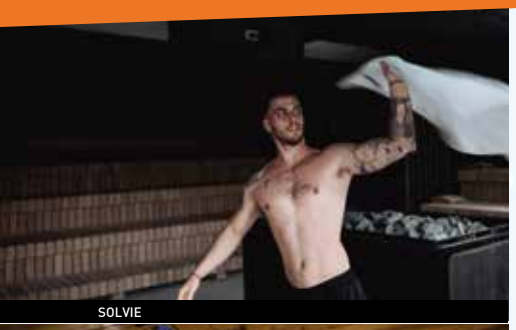
Operazione revival per alcune icone storiche. **Gutteridge** propone una versione moderna del classico e caldissimo montgomery blu. La Deck jacket **TRC** si ispira al modello nato durante la Seconda Guerra Mondiale per i marinai. Oggi ha una imbottitura di medio spessore. **North Sails** ha aggiunto vestibilità alla Scirocco Jacket gialla in cotone cerato creata per i vigili del fuoco di New York.

TRC

North Sails

Gutteridge

Neve bollente

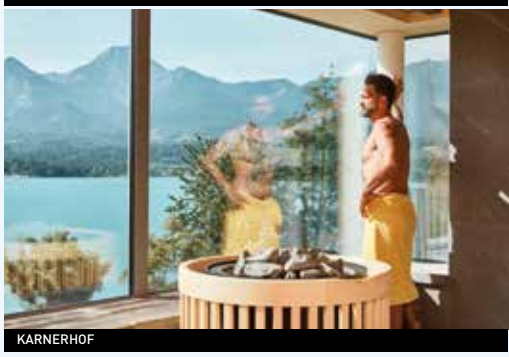

SOLVIE

MIRABELL

AQUA DOME

TRATTERHOF MOUNTAIN SKY

GASSENHOF


KARNERHOF

Un tuffo in una piscina esterna fumante circondati dalla neve fa sentire più forti del gelo! Prima di Natale, fioccano i pacchetti promozionali per soggiorni e spa. Come la sauna week che si tiene all'hotel **Solvie**, vicino a Brunico. Alcuni tra i più famosi Aufgussmeister del mondo trasformano ogni gettata di vapore in uno show rigenerante agli oli essenziali.

Allo Chalet **Mirabell** ad Avelengo si può sperimentare anche la banya siberiana. Si tratta di un bagno di vapore molto caldo durante il quale il corpo viene "massaggiato" con foglie di betulla seguito da una doccia fredda. Il 5 stelle fa parte del consorzio Belvita Leading Wellnesshotels Sudtirol, come il **Tratterhof Mountain Sky** che vanta la spa più in alta quota dell'Alto Adige. Ai 1500 metri di Maranza, il 5 stelle ha piscine a sfioro, saune e una selezione di infusi di piante locali. Infusi e distillati sono di produzione propria al **Gassenhof**, il resort della famiglia Volgger, a Racines. In una delle due spa, spicca la sauna dell'acquavite con vista sulla Val Ridanna e degustazione di grappe prodotte da Manni Volgger. Ben 25 tipologie, a base di erbe e frutti della regione, come la grappa alle mele Roter Grat o la mentolata acquavite di germogli di abete rosso.

Oltralpe incastonata tra le cime, l'avveniristica **Aqua Dome**, con 12 piscine e 11 saune, è la più grande area benessere del Tirolo. L'ascensore in vetro porta alla nuova sauna all'aperto. Sempre in Austria, all'hotel **Karnerhof** la spa e la piscina riscaldata si fondono nell'azzurro del Faaker See. Per i più intrepidi c'è anche la biosauna direttamente sul lago per un tuffo che rafforza il sistema immunitario.

Alte gradazioni

Bere alcolici non aiuta a riscaldarsi. Si tratta infatti solo di una sensazione temporanea di calore. Breve, ma piacevole come pasteggiare con un rosso nobile come il Barolo Monfalletto 2021di **Cordero di Montezemolo**, vignaioli da 19 generazioni. O con il **De Buris** Amarone della Valpolicella Classico Riserva. È tempo di bottiglie invecchiate ad arte, come il Chianti Classico Riserva di **Vallepicciola** o dall'Alto Adige il Puntay Lagrein Riserva di **Erste+Neue**. In Salento nella Masseria **Le Fabriche** nasce e matura in barrique il Marubbium Riserva del Bono Primitivo di Manduria. Tra i bianchi, il Creari Gambellara Classico di **Cavazza** è frutto di vendemmia tardiva e lenta maturazione. Per chi ama le bollicine, c'è la medaglia d'oro al Concours Mondial de Bruxelles 2025: il Torri di Credazzo Cru Millesimato 2024 della **casa Follador** Prosecco dal 1769.

Per l'aperitivo si torna alla tradizione con il vermouth servito liscio per apprezzarne le sfumature aromatiche e speziate, diverse nel piemontese **Carlo Alberto** dal veneto **Ballor**.

Dopo il pasto, ci si fa cullare dalle note di assenzio e bergamotto del Pelikovac Illirico, l'amaro istriano della cantina **Gradis'ciutta**. Salendo di gradazione, le quattro grappe della Collezione Ligneum di **Bonollo** maturano in tonneaux di rovere e ognuna è per un palato diverso: dalla rotonda al Miele di Tiglio all'aromatica al Moscato. Porta dentro i profumi della Sicilia, **Agalia**, il distillato di agave arricchito delle note aromatiche di limone verdello, fico d'India e foglie di ulivo.

Gradis'ciutta

Agalia

Floris

Profumo d'angelo

Cambio di stagione, cambio di fragranza. L'inverno 2025 profumerà di legno, ambra, zafferano e oud. Inconfondibile fin dal nome, **Habana Tobacco** di Locherber porta gli aromi ambrati e mielosi dei sigari cubani. Intensa e avvolgente, con note di palo santo e cedro, **Opus XVI-Timber** è l'ultima creazione di Amouage da assaggiare come un cocktail nei Bar à Parfums dell'**Olfattorio. Safran Secret** di Maison Crivelli è costruito intorno allo zafferano speziato, morbido e sensuale. L'oud invecchiato 80 anni è il fulcro legnoso e aromatico di **Oud Zarian** di Creed, da 260 anni fornitrice della Real Casa inglese. Ancora da Londra arriva la crema da barba alla fragranza Elite, uno dei simboli di **Floris**, la profumeria fondata nel 1730. Anche la linea di rasatura **Proraso**, storico brand italiano, si arricchisce dell'aroma di sandalo per la schiuma e il dopobarba.

Proraso

Safran Secret

Opus XVI-Timber

Habana Tobacco

Oud Zarian

Hello Fresh

Ciocoshaker

Comfort food

Secondo un'indagine di **Hello Fresh**, la piattaforma per box ricette a domicilio, 2 italiani su 3 cenano ogni sera della settimana con le persone conviventi. Il confronto con altri Paesi europei ne sottolinea l'unicità: in Germania il 40% cena a casa, mentre nel Regno Unito solo il 23%. La cena è un momento di condivisione, che può iniziare in cucina tutti insieme sperimentando ricette inedite. O tradizionali, rese più digeribili con ingredienti come la pasta di mais e riso integrale gluten free **Farmo**. Nei giorni più bui, largo al comfort food, quel cibo che fa stare subito meglio. La scelta è personale, ma il cioccolato vale per tutti. Da provare le praline **Ciocoshaker** di Cioccolato Gourmet con ripieno al Negroni, al Mojito e al Gin Tonic. Infine un buon espresso con le capsule **illycaffè-CAPS** in alluminio riciclato all'85% per la macchina disegnata da Luca Tazzi. Le sue linee retrò racchiudono la tecnologia Hyperinfusion: l'acqua si infonde con il caffè alla pressione ottimale per una perfetta estrazione aromatica.

illycaffè-CAPS

Farmo

Carlo Alberto

Ballor

Le Fabriche

Cavazza

Follador

Cordero di Montezemolo

De Buris

Vallepicciola

Erste+Neue

LA STATION WAGON... SU TRE RUOTE

Capacità di carico da record, comfort evoluto e tecnologia automobilistica al servizio della mobilità urbana: il nuovo scooter Peugeot Metropolis SW ridefinisce gli spostamenti in città e su lunghe distanze

di Franco Oppedisano

Se fosse un automobile sarebbe una station wagon. E invece è uno scooter a tre ruote che ha moltiplicato lo spazio di carico, risolvendo alla radice uno degli inconvenienti del girare in città dribblando il traffico con il vento sul viso. Infatti, il nuovo **Peugeot Metropolis SW** ha un bauletto posteriore, progettato per integrarsi perfettamente con il veicolo, che ha capacità di 54 litri, capace di ospitare due caschi integrali e in comunicazione con il capiente vano sottosella da 22 litri che offre uno spazio di carico in grado di accogliere oggetti lunghi fino a 90 centimetri. A livello di spazio di carico, la maggior parte delle vetture cabrio a due posti non ne offrono molto di più. Il bauletto si apre con la semplice pressione di un pulsante, senza bisogno di chiavi aggiuntive, ed è rivestito in feltro protettivo che garantisce un trasporto sicuro e delicato degli effetti personali. Anche il design della sella è stato migliorato per offrire ancora più comfort. Non solo. Gli ingegneri di Peugeot Motocycles, forti di una esperienza di 120 anni della casa costruttrice francese, sono riusciti a unire utilità ed estetica, perché da una parte il nuovo bauletto completa la linea del veicolo in maniera perfetta sposandosi con il design complessivo e dall'altra offre al passeggero un poggiaschiena ergonomico che rende ogni viaggio in coppia più comodo. Il comfort complessivo, poi, è assicurato da ammortizzatori doppi con serbatoio separato a gas regolabili che possono essere facilmente adattati, tramite una manopola, in base al carico trasportato.

Ultimo nato dal know-how dello stabilimento di Mandeure (Doubs), sede storica del marchio, è dotato di un motore 100% francese di 400 centimetri cubici, conforme alla normativa Euro 5+, e offre il vantaggio di poter essere guidato con la patente B (e 21 anni di età). Questo nuovo propulsore, interamente prodotto in Francia, sviluppa 35,6 cavalli e una coppia di 38,1 Nm. L'aumento di coppia ai bassi regimi e la tecnologia LFE assicurano una guida più fluida, silenziosa ed efficiente nei consumi. Ha un'autonomia che può raggiungere i 300 chilometri con un pieno da 13 litri che consente di viaggiare in tutta tranquillità in autostrada o di affrontare lunghi tragitti.

GLI INGEGNERI DI PEUGEOT MOTOCYCLES, FORTI DI 120 ANNI DI ESPERIENZA DEL MARCHIO, SONO RIUSCITI A UNIRE UTILITÀ ED ESTETICA

Peugeot Metropolis dispone di tecnologie d'avanguardia, derivate dal mondo automobilistico (ABS, accensione automatica delle luci d'emergenza in caso di frenata brusca, Smart Key) che insieme alla sua stabilità (grazie al sistema anti-tilting che blocca le ruote anteriori evitando di dover poggiare i piedi a terra) ne fanno il compagno ideale per ogni tipo di spostamento. La connettività dello scooter è assicurata dalla tecnologia i-Connect e dal cruscotto intelligente che offre comfort e sicurezza. Quest'ultimo è, infatti, connesso all'applicazione Peugeot Motocycles che dispone di un sistema di navigazione curva per curva e consente di visualizzare rapidamente le notifiche degli SMS.

Il prezzo di listino di Peugeot Metropolis SW è di 10.999 euro, ma fino alla fine di dicembre il prezzo è scontato di 300 euro.

Metropolis SW
Mystic Green

brother
at your side

WORKPLACE X BROTHER

Soluzioni di stampa su misura per la tua azienda

Negli odierni luoghi di lavoro si fa sempre più affidamento sulla tecnologia. I team accedono rapidamente alle informazioni e le condividono come mai prima d'ora.

La tecnologia connessa, però, ha portato a crescenti sfide per la sicurezza aziendale. Per soddisfare le nuove esigenze di Security, i dispositivi Brother forniscono un triplice livello di sicurezza: proteggono i dispositivi di stampa, assicurano la riservatezza dei documenti e impediscono agli hacker di accedere alle reti.

Inoltre, Brother aiuta le aziende ad ottimizzare l'infrastruttura di stampa, offrendo visibilità e controllo dei costi, anche per le configurazioni più complesse.

Infine, Brother sviluppa prodotti efficienti e durevoli dotati di funzioni di risparmio energetico. I toner sono totalmente riutilizzabili o riciclabili, garantendo l'azzeramento dei rifiuti conferiti in discarica. Insieme ai nostri Partner e ai nostri Clienti perseguiamo un futuro più sostenibile, a zero emissioni.

Questo è il Workplace X Brother

Scopri le soluzioni Brother per la tua azienda

brother.it

SE L'AUTO CINESE DÀ LA SVEGLIA ALL'EUROPA

Sovrapproduzione, comunicazione aggressiva e tecnologia: così i costruttori di Pechino conquistano il Vecchio Continente tra vantaggi competitivi, problemi di identità e fretta di sedersi al volante del futuro

di Franco Oppedisano

Tutta colpa della sovrapproduzione. Se le case automobilistiche cinesi non avessero i piazzali pieni di auto da vendere e non fossero, tra l'altro, quasi costrette ad aprire nuovi stabilimenti in Europa, non sarebbero così aggressive. E la cosa non riguarda solo i prezzi. In particolare, il campione delle settore automotive di Pechino, **Byd**, sbarcato, letteralmente, con le sue prime consegne in Italia solo nel mese di luglio di quest'anno, ha deciso di proporre fin da subito campagne pubblicitarie particolarmente bellicose. Nel suo primo passaggio sui quotidiani, *ça va sans dire*, una pagina intera, ha offerto incentivi all'acquisto e scritto: "Mentre l'Europa dorme, noi svegliamo il futuro". Poi ha mandato in onda uno spot, in tv e online, che consolida lo stereotipo della donna che non capisce niente di motori mostrandone una che non sa cosa siano i "cavalli" dell'auto. Infine, ha pubblicato un pagina intera sui quotidiani con un necrologio del "vecchio motore plug in" per presentare la sua Dm-i Technology.

Solo il fatto che ne stiamo scrivendo dimostra l'efficacia della campagna dal punto di vista del marketing, ma dietro una pagina di quotidiano c'è molto di più: c'è un obiettivo, ci sono grandi problemi e anche un po' di supponenza. Il primo è chiarissimo: distruggere i concorrenti mentre sono a terra feriti. I vantaggi competitivi dei costruttori cinesi in termini di tecnologia, disponibilità di materie prime e sostegno dello Stato sono devastanti. Mentre la Ue ha costruito un muro davanti ai costruttori europei e loro ci stanno sbattendo contro la testa. È quindi il momento per le aziende cinesi di approfittarne per conquistare, con qualsiasi mezzo, quote di mercato del Vecchio Continente.

Anche i problemi ci sono e sono tutti legati al marchio: nessuno sa niente di questi costruttori cinesi, fosse anche il primo tra questi, Byd. Al di là del fatto che producano buone automobili o meno, non hanno un passato e questo rappresenta un grave handicap. La maggior parte dei potenziali clienti non li conosce e non conosce nessuno che abbia acquistato una loro auto. La fama dei prodotti cinesi a basso costo usa e getta non li aiuta e bisogna fare un lavoro di marketing enorme e farlo in fretta per sfruttare gli attuali vantaggi competitivi che potrebbero non essere eterni. Inoltre, i cinesi devono realizzare, sempre in tempi brevi, una distribuzione e una catena di punti di assistenza a livello europeo formando meccanici specializzati. Un lavoro immane.

I CINESI SANNO DI ESSERE IN VANTAGGIO SULLE AUTO ELETTRICHE E VOGLIONO SFRUTTARLO PER VENDERE ANCHE VETTURE CON ALTRE TECNOLOGIE

Infine la supponenza. Sanno di essere in vantaggio sulle auto elettriche e vogliono sfruttarlo per riuscire a vendere anche vetture che non lo sono affermandosi come costruttori tecnologicamente all'avanguardia in ogni settore automotive. Lo dimostra l'ultima pubblicità con il necrologio delle vetture plug in. La Dm-i Technology è solo una versione a metà tra delle vecchie elettriche range extender che avevano un motore elettrico che si ricaricava anche con un motore termico e le tradizionali vetture plug in che possono utilizzare entrambe i motori anche contemporaneamente. Non è proprio una novità dirompente. Ma tutto fa brodo per dimostrare di essere i più bravi.

La campagna pubblicitaria di Byd

Concerto a favore di

VIDAS

CREDITI: MARCO PIERI

TEATRO ALLA SCALA

2 dicembre 2025, ore 20

Cameristi della Scala

Nicolò Umberto Foron, direttore

Carmela Remigio, soprano

Wolfgang Amadeus Mozart

da *Der Schauspieldirektor* K. 486
Ouverture

Ah, lo previdi!...
Ah, t'invola agl'occhi miei...
Deh, non varcar quell'onda K. 272

Serenata notturna in re magg. K. 239

da *Idomeneo* K. 366
Oh smania! oh furie!
oh disperata Elettra!...
D'Oreste, d'Aiace

Franz Schubert

da *Rosamunde*
n. 2 Balletto

da *Die Verschworenen* D 787
Ich schleiche bang und still herum
romanza per soprano, clarinetto e orchestra

da *Rosamunde*
n. 3 Entr'acte

Ludwig van Beethoven

da *Le creature di Prometeo*
Ouverture

Ah, perfido!
scena e aria per soprano e orchestra op. 65

Grazie a

elesa · ARCA SGR · LVMH / Beauty · Fondazione Passadore 1888

Mediapartner

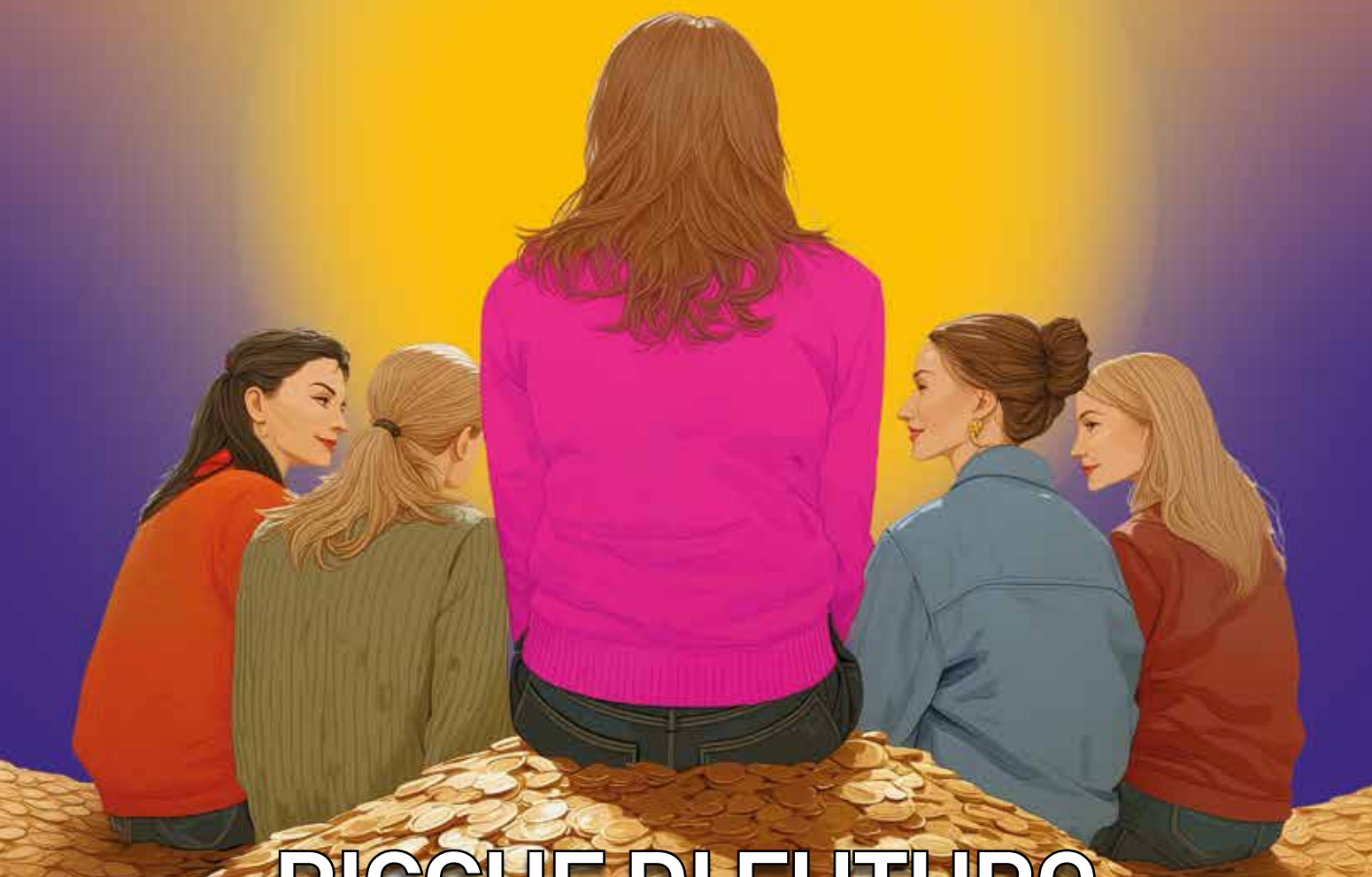
Radio Classica MF – La Grande Musica di Milano Finanza · LIFEGATE

Con il patrocinio di

Regione Lombardia · Città metropolitana di Milano · Comune di Milano · Fondazione CARIPLO

per info e prenotazioni
qrcode o aragorn.vivaticket.it

Economy
www.economymagazine.it



RICCHE DI FUTURO

Tra il Great Wealth Transfer dalle generazioni dei Baby Boomer e l'empowerment femminile, le proiezioni parlano chiaro: entro il 2030 le donne controlleranno quasi due terzi dell'intero patrimonio privato statunitense e quasi la metà della ricchezza privata in Europa. Manca poco

TRASPARENZA SALARIALE
Lara Conticello (Rsm): nel 2026 diventa vincolo giuridico

DI PADRE IN FIGLIA
La sfida di Francesca Cerruti alla guida di ab medica

IN CORSA PER LA PARITÀ
La "rivoluzione rosa" del Ceo di Zenith Global Umberto Rasori

"SOLO" UNA BATTUTA
Simona Liguoro (Nespresso) e la verità delle risate amare

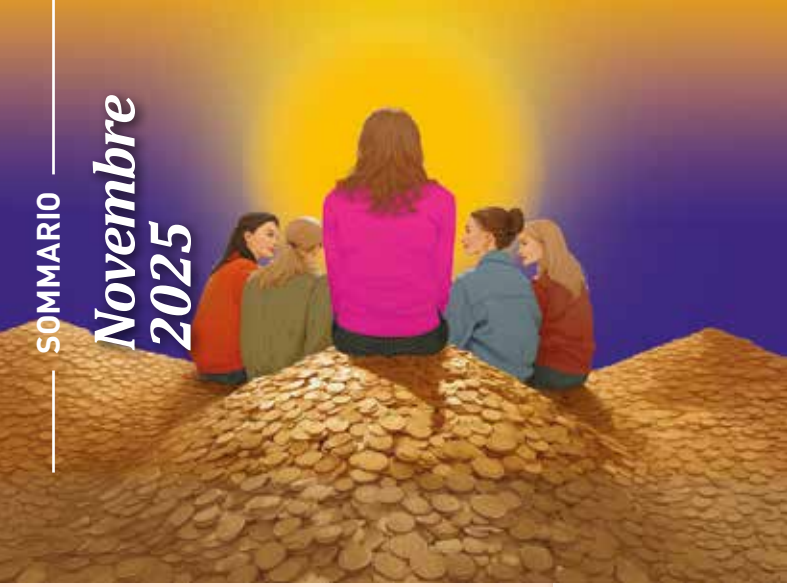
TIM ENTERPRISE

TIM Guardian

Difendi la tua azienda dagli attacchi cyber.

La soluzione completa di sicurezza informatica per Grandi Aziende e PA.
Affidati a noi.

timenterprise.it



SOMMARIO

Novembre 2025

HERCONOMY

NESPRESSO 20
Le battutine velenose

WEALTH 5
Quote oro

ZENITH GLOBAL 16
In corsa per la parità

BONDUELLE
Seminando l'equità

RSM 14
La trasparenza salariale

AB MEDICA 18
Di padre... in figlia

FONDAZIONE LIBELLULA
Quegli uomini in prima linea

24

SCOPRI LE SOLUZIONI NESPRESSO PER IL TUO UFFICIO

Visita www.nespresso.com/pro o chiama il Numero Verde 800 20 56 62

Inquadra il QR code e scopri il mondo Nespresso Professional

NESPRESSO PROFESSIONAL

QUOTE (ORO) ROSA

La rivoluzione che non ci aspettavamo? Quella della ricchezza: entro il 2030 le donne negli Usa controlleranno la maggior parte di quella oggi in mani ai "boomer". E anche in Europa, quasi metà del patrimonio sarà al femminile. L'Italia segue lo stesso trend, trainata da longevità, successioni, imprenditorialità e cambiamento sociale

di Marina Marinetti

Se è vero il vecchio adagio per cui "vale il titolo quinto" (ovvero: chi ha i soldi ha vinto), l'unico goal dell'Agenda 2030 che andrà davvero in porta sarà, appunto, proprio il n. 5, quello della parità di genere. Anzi, più che parità: sarà un sorpasso. Non ci credete? *Follow the money.*

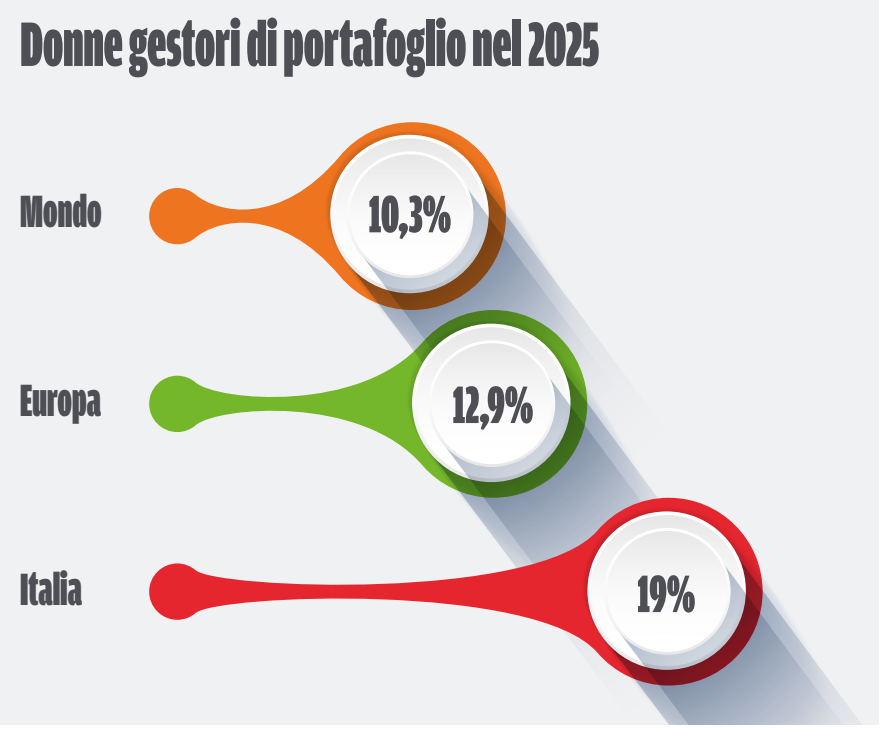
Come sempre, per sbirciare nel futuro, bisogna varcare l'Oceano Atlantico. Ecco: «Entro il 2030, si prevede che le donne americane controlleranno gran parte dei 30 trilioni di dollari di asset finanziari detenuti dai baby boomer», si legge nel report "Women as the next wave of growth in US wealth management" diffuso da **McKinsey**. «Un trasferimento di ricchezza di tale portata che si avvicina al Pil annuale degli Stati Uniti. Dopo anni da comprimarie rispetto agli uomini, le donne sono pronte a salire sul palcoscenico principale». Dieci anni fa, questa quota si attestava intorno ai 7,3 trilioni, pari a circa il 29% del totale, mentre per il decennio attuale le proiezioni oscillano fra il 38% e quasi due terzi dell'intero patrimonio privato statunitense.

DOPO ANNI DA COMPRIMARIE RISPETTO AGLI UOMINI, LE DONNE SONO PRONTE A SALIRE SUL PALCOSCENICO PRINCIPALE

La strada è segnata: è ancora McKinsey, a sottolineare come, nel 2015, solo il 29% delle aziende avesse almeno tre donne in posizioni apicali di direzione (C-suite), mentre nel 2019 tale percentuale era già salita al 44%. Ma non è solo una questione di poltrone: ci sono anche - se non soprattutto - i capitali derivanti da successioni ereditarie e dal passaggio della ricchezza tra generazioni, un fenomeno che secondo le stime interesserà, appunto, oltre 30 trilioni di dollari entro il 2030. E saranno proprio le donne le principali beneficiarie del grande trasferimento generazionale di ricchezza, favorito da una maggior aspettativa di vita, un incremento dei divorzi e dei nuclei familiari monogenitoriali femminili.

LA SVOLTA DEI CAPITALI

Questo non solo negli Usa: tutto il mondo è paese. Le ultime stime elaborate da McKinsey, **Bper Private** e i principali osservatori finanziari concordano su uno scenario



Il passaggio del(la) testimone

Se tre indizi fanno una prova, figuriamoci una dozzina... e solo perché sono talmente tanti i casi che dimostrano come il potere - industriale, economico, finanziario - stia transitando sempre più per mani femminili, che tocca arrendersi all'evidenza: Francesca Cerruti guida oggi ab medica (si scrive proprio così: tutto minuscolo), colosso della robotica medica e innovazione, cresciuto sotto la sua leadership fino ai 270 milioni di euro di fatturato e 430 dipendenti. Michela Conterno ha raccolto l'eredità alla guida di Lati, realtà leader nel settore dei termoplastici tecnici con 313 dipendenti e un fatturato di 148 milioni di euro nel 2024, Fabiana Scavolini è amministratrice delegata della celebre azienda di arredamento che porta il suo nome, portando avanti la spinta all'innovazione in un settore chiave del made in Italy, Giovanna Furlanetto, guida di Furla dal 1977, ha trasformato la maison bolognese in un simbolo del lusso accessibile su scala globale, così come le tre sorelle Roncato (Fabiana, Francesca e Federica) che, forti dell'apprendimento trasmesso dal nonno fondatore, hanno rilanciato il Baulificio italiano sorelle Roncato, punto di riferimento nella produzione delle valigie made in Italy. E ancora: le sorelle Nonino, Chiara Coricelli, Francesca Moriani, Giovina Di Cecco, per non parlare delle "apripista" come Diana Bracco, Nicoletta Spagnoli, Emma Marcegalia...

Sono caduti gli steccati e i pregiudizi che per secoli, se non per millenni, hanno visto il potere passare di padre in figlio... e solo raramente in figlia. Eppure, qualcosa è cambiato. Lo dimostra l'Italia delle imprese familiari, con il passaggio di testimone che si tinge sempre più spesso di rosa. Il XVI Osservatorio Aub, promosso da Aidaf e Università Bocconi, fotografa una rivoluzione che si muove sottotraccia ma cambia volto alla leadership d'impresa: dal 2020, ogni anno circa 181 aziende - contro le 127 dell'ultimo decennio pre-pandemico - affidano la guida a una nuova generazione, e tra queste le figlie sono protagoniste di successioni sempre più numerose e di successo. Anche se meno di un'azienda su quattro (il 23%) ha oggi almeno una donna al vertice, il dato è in costante salita rispetto al passato, alimentato da NextGen con livelli di istruzione e internazionalizzazione inediti. E anche se solo il 13,3% dei Ceo nei family business è donna, appena un punto in più rispetto a dieci anni fa, la diversity impatta sia sui risul-

epocale: entro il 2030, in Europa le donne controlleranno asset per 11,4 mila miliardi, il 47% di tutta la ricchezza privata dell'Unione europea. Nel 2018 erano il 32%, nel 2023 avevano raggiunto il 38%, ma tra il **Great Wealth Transfer** dalle generazioni dei Baby Boomer e il crescente protagonismo femminile, la fetta femminile salirà di quasi 10 punti percentuali in appena sette anni.

L'ascesa è più rapida nell'Europa occidentale rispetto ad altri continenti, grazie a fattori demografici - la maggiore longevità delle donne - e alla rimozione di barriere ereditarie che tradizionalmente penalizzavano figlie e vedove a favore degli eredi maschili. Non solo: in alcuni Paesi la quota femminile potrebbe anche superare il 50% già nei primi anni Trenta. In soldoni (è proprio il caso di dirlo): quasi metà della ricchezza europea sarà amministrata, investita e trasmessa da donne, con effetti profondi su strategie di risparmio, investimenti e filantropia.

L'Italia non fa eccezione: il valore delle eredità e della ricchezza che passeranno alle donne tra il 2025 e il 2030 si posizionerà tra 1.100 e 1.400 miliardi di euro, secondo le proiezioni combinate di **Istat**, **Banca d'Italia** e dei principali centri di private banking, con una percentuale di patrimonio gestito dalle donne destinata a passare dal 35-37% attuale al 45-47% del totale nazionale. Il fenomeno è amplificato dalla particolare struttura familiare italiana (anzianità più elevata, più passaggi tra coniugi e figlie uniche), dal peso degli asset immobiliari e dalla sempre maggior presenza di donne nella gestione d'impresa e delle finanze familiari.

IL SORPASSO DEMOGRAFICO

«Attualmente, nel complesso della popolazione italiana le donne sono più numerose degli uomini, come è nei Paesi più sviluppati ed in tutti i paesi europei, tranne due (Norvegia ed Islanda)», spiegano da **Neodomos**. «Se nel complesso della popolazione le donne sono numericamente superiori agli uomini e lo squilibrio è andato aumentando nel corso del tempo, tale superiorità si restringe sempre più verso età più avanzate». Una constatazione, basata su proiezioni e dati Istat, che viene ribadita nel 2025 come tendenza strutturale e crescente, in particolare dagli over 40 in poi. Secondo le proiezioni ufficiali dell'Istat, la popolazione complessiva scenderà in modo deciso, passando dagli attuali circa 59 milioni di abitanti a 58,5 milioni nel 2030, e la decrescita sarà accompagnata da una metamorfosi silenziosa nella struttura generazionale e di genere del Paese. Se gli uomini perdono terreno demografico, le donne restano più numerose, specialmente nelle fasce d'età più avanzate: già oggi, tra gli over 65, le donne superano nettamente gli uomini, con un rapporto che continua ad accentuarsi nel tempo. Questo fenomeno non si limita ai soli anni della vecchiaia, perché anche la speranza di vita femminile, destinata a crescere sino a sfiorare i 90 anni nel 2080,

tati di crescita che sugli indici di redditività: nelle realtà in cui almeno un terzo del consiglio d'amministrazione è composto da donne, la spinta a performance superiori diventa misurabile. Nel 38,6% delle famigliari monitorate oggi questa soglia è stata raggiunta o superata, con evidenti vantaggi in termini di attrattività per i talenti, competitività e governance. Non si tratta solo di numeri, ma di nomi e cognomi.

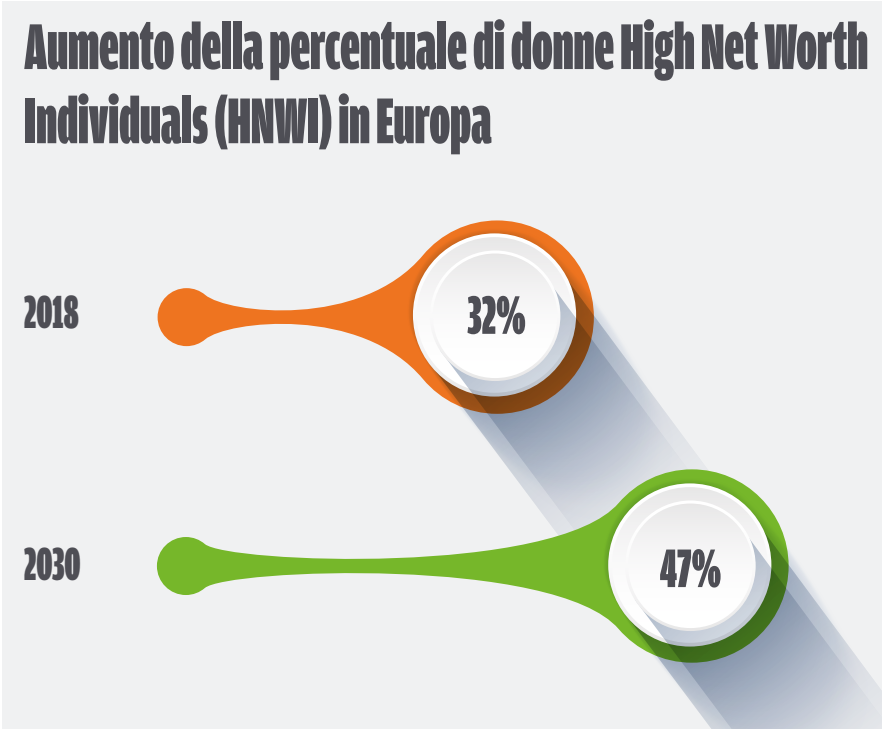
Diana Bracco

Prendiamo Diana Bracco: ha assunto la guida del gruppo Bracco nel 1977 come direttore generale, entrando in azienda già nel 1966 e consolidando progressivamente il proprio ruolo fino a diventare presidente e amministratore delegato nel 1999. Sotto la sua leadership, il gruppo Bracco, multinazionale italiana della diagnostica medicale, ha vissuto una profonda espansione industriale e internazionale, diventando player globale nel settore imaging e contrast media, con presenza in oltre 100 Paesi. Bracco conta oggi circa

4.000 dipendenti (1.584 in Italia, 932 in Nord America) e, nel 2024, ha superato i 2 miliardi di euro di ricavi, con una crescita dell'11% sull'anno precedente e l'88% del fatturato generato all'estero (primi mercati: Stati Uniti e Cina). L'azienda investe oltre il 10% del fatturato annuo in ricerca e sviluppo (161,5 milioni nel 2024) e possiede più di 2.000 brevetti. Negli ultimi trent'anni, Diana Bracco ha guidato anche il Centro Diagnostico Italiano ed è stata promotrice della Fondazione Bracco, con importanti progetti di responsabilità sociale collegati all'arte, alla formazione scientifica e all'empowerment femminile. Sotto la sua gestione, ha moltiplicato il valore patrimoniale del gruppo, stimato tra 1,6 e 1,8 miliardi di euro.

Emma Marcegaglia

Un altro caso celebre è quello di Emma Marcegaglia, entrata ufficialmente nella gestione del gruppo Marcegaglia dopo la metà degli anni Ottanta, assumendo ruoli sempre più centrali fino a diventare am-



regala alle donne un primato demografico che si rafforza ad ogni decennio.

Non è solo una questione di numeri, ma di nuovi equilibri sociali. Da Nord a Sud, la società italiana si sta svuotando, le famiglie si fanno più piccole e le donne conquistano autonomia e centralità. Il 13,5% delle italiane under 45 si dichiara single per scelta, segnale di una libertà che riscrive le regole della tradizione e della genitorialità. Sempre più donne rimandano il matrimonio e la maternità, aumentano i divorzi, si elevano le aspettative di realizzazione personale e lavorativa. Se secondo **Morgan Stanley** entro il 2030 il 45% delle donne tra i 25 e i 44 anni sarà single e senza figli, anche in Italia, pur con ritmi diversi rispetto agli Stati Uniti, questa medesima tendenza continua a rafforzarsi, portando con sé una nuova narrazione della vita femminile, fatta di scelte indipendenti e percorsi originali. E il Paese, ferito dalla decrescita, troverà proprio nella prevalenza femminile una chiave di resilien-

ministratrice delegata insieme al fratello Antonio dal 1996 e presidente della holding da diversi anni. Laureata alla Bocconi e con formazione internazionale, ha impresso una forte accelerazione alla crescita, all'internazionalizzazione e alla diversificazione del gruppo mantovano, uno dei leader mondiali della trasformazione dell'acciaio. Sotto la sua guida, il gruppo Marcegaglia è passato da meno di mezzo miliardo di fatturato e circa mille dipendenti negli anni Ottanta a dimensioni industriali globali, con oltre 6.700 addetti, 37 stabilimenti in quattro continenti, circa 15.000 clienti e ricavi consolidati che nel 2024 hanno superato i 7,1 miliardi di euro (con punte di oltre 10 miliardi nel triennio precedente); l'export oggi copre circa il 60% del fatturato. Nonostante il contesto difficile e il calo prezzi negli ultimi esercizi (Ebitda 2024 sceso a 469 milioni e utile consolidato a 107,8 milioni), la solidità operativa resta elevata e il gruppo continua a investire in sostenibilità e innovazione industriale. Ma Emma Marcegaglia è stimata tra le donne più influenti dell'industria italiana anche per gli incarichi ricoperti in Confindustria e nelle istituzioni. Il patrimonio personale, condiviso col fratello, è valutato attorno a 1,3-1,4 miliardi di euro, segno tangibile della capacità di valorizzare l'eredità industriale familiare.

Cristina, Antonella ed Elisabetta Nonino

Antonella, Cristina ed Elisabetta Nonino negli ultimi decenni seguendo l'esempio dei genitori hanno trasformato una distilleria friulana in un modello globale di eccellenza e successo economico, portando il giro d'affari dai 13,5 milioni del 2020 ai 18,4 del 2024 con una presenza in 85 Paesi (l'export che circa per

il 57% del fatturato) e la quota femminile a superare il 68% della popolazione aziendale. «Orazio Nonino, nostro nonno, fondò nel 1897 l'impresa che oggi è sinonimo di grappa e di eccellenza del Made in Italy», spiega a Economy Antonella Nonino, quinta generazione in azienda e consigliere delegato: «Nonino è stata fondata nel 1897 dal nostro trisnonno Orazio, poi è passata nelle mani del bisnonno e del nonno Antonio, che morì durante la guerra lasciando l'azienda per la prima volta in mano femminili, quelle di mia nonna Silvia, che la portò avanti con nostro padre, Benito. Insomma: nostro padre ha sempre visto le donne gestire la distilleria. Con nostra madre,

za e un'occasione di innovazione nel campo dell'economia, del lavoro, della famiglia e della cultura.

L'ASCESA DELLE HNWI

Le proiezioni parlano chiaro: gli high net worth individuals (Hnwi), insomma le persone che possiedono almeno un milione di dollari in asset invetibili, saranno sempre di più. Solo gli Stati Uniti oggi, secondo il **World Wealth Report 2025** di **Capgemini**, ne contano 7,9 milioni, con un balzo di 562.000 individui nell'ultimo anno, mentre in Europa il numero, seppure cresciuto più lentamente e con qualche arretramento in alcune aree, superano i 5,3 milioni. E in Italia si parla di circa 41.200 Hnwi nel 2025, una cifra destinata a salire in modo significativo grazie al Great Wealth Transfer che appunto interesserà il 30% di questa popolazione entro il 2030, e l'84% entro il 2040.

Spostando il fuoco sulle donne, le proiezioni sono ancora più interessanti. In Europa, secondo McKinsey e Bper, la quota femminile tra gli Hnwi è passata dal 32% del 2018 al 38% nel 2023 e dovrebbe raggiungere il 47% entro il 2030, cavalcando il doppio trend della longevità femminile e dell'imprenditoria rosa. Questo significa che in

IL PATRIMONIO GESTITO DA DONNE È QUASI TRIPLICATO NEGLI ULTIMI DIECI ANNI, MA L'87.1% DEI GESTORI DI FONDI SONO UOMINI

Europa, intorno al 2030, oltre 2,5 milioni di Hnwi saranno donne. L'Italia, in questa partita, mostra caratteristiche simili: con una stima tra 17.000 e 19.000 donne Hnwi nel 2025, le proiezioni indicano che arriveranno a rappresentare tra il 45% e il 47% della popolazione nazionale Hnwi entro il 2030.

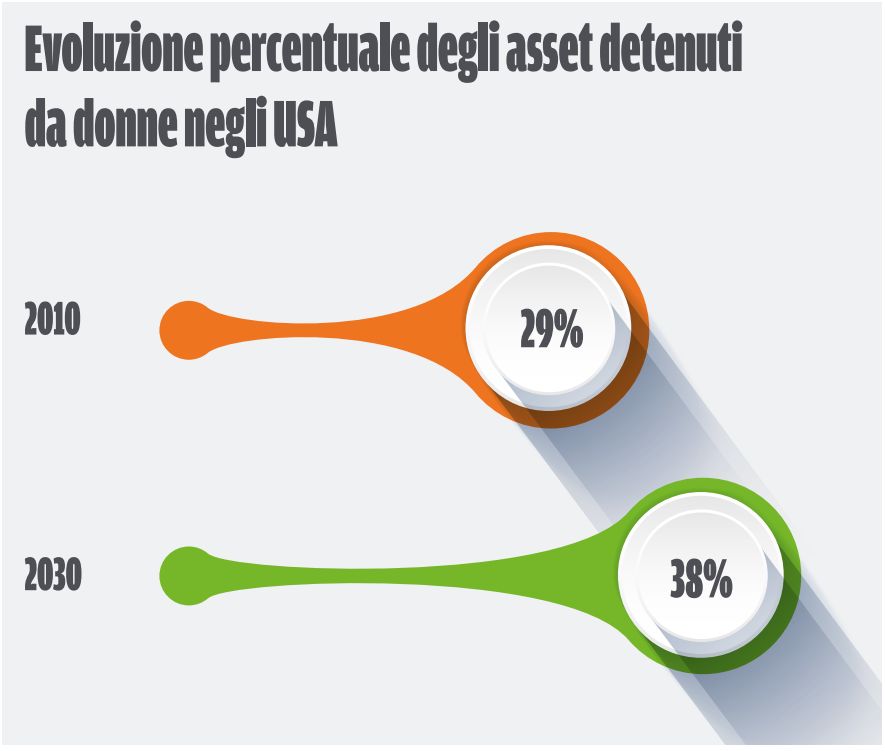
NUOVA GESTIONE, VECCHI OSTACOLI

E chi le gestirà queste ingenti masse di denaro? È presto per dirlo, perché il cambiamento procede a due velocità: da un lato, stando al decimo **Alpha Female Report** annuale di **Citywire**, il patrimonio gestito da donne è quasi triplicato in 10 anni (dai 1.500 miliardi di euro del 2016 ai 4.600 miliardi di euro del 2025), dall'altro lato il cambiamento nel numero complessivo di donne nella gestione dei portafogli rimane estremamente lento e solo il 12,9% dei gestori di fondi in tutto il mondo sono donne, rispetto al 10,3% del 2016, anno del primo rapporto Alpha Female. Di fatto, è la diversità che conta: la crescita degli asset gestiti o influenzati dalle donne è stata trainata dall'aumento dei team di gestori di fondi misti., la cui percentuale è passata dal 6,7% nel 2016 al 14,9% quest'anno. In termini di asset in gestione, isi tratta di ben 3.900 miliardi di euro dei 4.600 miliardi gestiti dalle donne. «Sebbene sia facile sentirsi scoraggiati quando la rappresentanza rimane così bassa, i risultati di quest'anno offrono anche motivi di ottimismo», sottolinea **Sophie Downes**, responsabile editoriale di Alpha Fe-

Giannola Bulfoni Nonino, hanno rivoluzionare il settore nel 1973 con la creazione della Grappa Monovitigno». Proprio Giannola, è stata per decenni l'immagine pubblica dell'azienda. E le tre figlie, Cristina, Antonella ed Elisabetta, si dicono «intercambiali», anche se formalmente la prima si occupa della produzione e del mercato Italia, la seconda del marketing, della comunicazione ed eventi, inclusi il premio Nonino e Borgo Nonino, e la terza è l'a.d. e sovrintende all'organizzazione aziendale e al mercato del Nord America: «Le decisioni in Nonino sono corali e nostra madre è sempre presente come presidente operativo. La leadership femminile qui è davvero partecipativa e anche il futuro vede rosa con la nuova generazione al momento rappresentata da Francesca e sono in arrivo le altre nipoti».

Chiara Coricelli

Quando, nel 2018, Chiara Coricelli divenne a.d. della Pietro Coricelli, unica figlia femmina e ultima di quattro fratelli, azienda olearia di Spoleto con oltre 80 anni di storia, la sfida fu subito chiara: portare la sua visione in azienda, guidarla nel futuro e soprattutto dimostrare agli stakeholder che il suo ruolo era frutto di competenza, non di semplice eredità familiare. «La prima sfida è stata far capire che dietro di me non c'era mio padre, mio fratello o un'altra figura maschile. Ho dovuto avere nervi saldi e tanta diplomazia per superare questa barriera», racconta. Mica facile. Così ha messo pesantemente le mani nell'azienda, puntando su sostenibilità e innovazione, dapprima, nel 2019, con il progetto "Filiera Olearia Sostenibile" (prima linea di prodotti tracciati di filiera), poi, nel 2021, con l'introduzione della tecnologia blockchain per tracciare la qualità dell'olio extra vergine di oliva e garantirne trasparenza e sicurezza. Non solo: «Siamo fortemente impegnati nella valorizzazione dell'olio 100% Made in Italy, lavoriamo in sinergia con il mondo agricolo attraverso accordi di filiera che mettano al centro il lavoro degli agricoltori garantendo loro una premialità aggiuntiva con l'idea che questa venga reinvestita in innovazione nei campi o nei frantoi, al fine di garantire continuità all'olivicoltura italiana», sottolinea Chiara Coricelli, che nel 2023, contestualmente alla sua nomina a Presidente, ha fatto pubblicare il primo Report Integrato, relativo all'esercizio 2022. I numeri parlano da soli: il fatturato è passato dai 116 milioni di euro del 2018 agli ol-



male di Citywire. «Il triplicarsi del patrimonio gestito nell'ultimo decennio è un cambiamento che non deve essere sottovalutato. Nel frattempo, l'aumento dei team misti suggerisce che le aziende stanno riconoscendo sempre più il valore della diversità cognitiva nel processo decisionale relativo agli investimenti».
L'Italia è, ancora una volta, tra i Paesi all'avanguardia in Europa. Il 19% dei gestori di portafoglio del Paese sono donne: nel Vecchio Continente, solo la Spagna, con il 22,8%, può vantare una percentuale più alta. Certo che, guardando ai numeri assoluti, c'è poco da rallegrarsi: parliamo di poco più di 8.000 soggetti su una popolazione di 35.000 consulenti finanziari italiani attivi, secondo quanto segnalato dall'ultima relazione **Ocf**.

QUESTIONE DI STILE

Certo è che donne e uomini, quando si tratta di investimenti, si comportano in maniera differente. Lo sottolinea anche **Capital Group**, che sull'onda d'urto del Great Wealth Tran-

tre 400 del 2024, con esportazioni in 110 Paesi. «Perseguire anno dopo anno il nostro progetto di crescita in un mercato in controtendenza è una sfida quotidiana che ci anima come azienda e come famiglia», dice Chiara Coricelli. «Sono fermamente convinta che è possibile innovare senza rinunciare alle proprie radici, crescere restando un'impresa familiare e che bisogna guardare al futuro con coraggio e visione».

Marina Caprotti

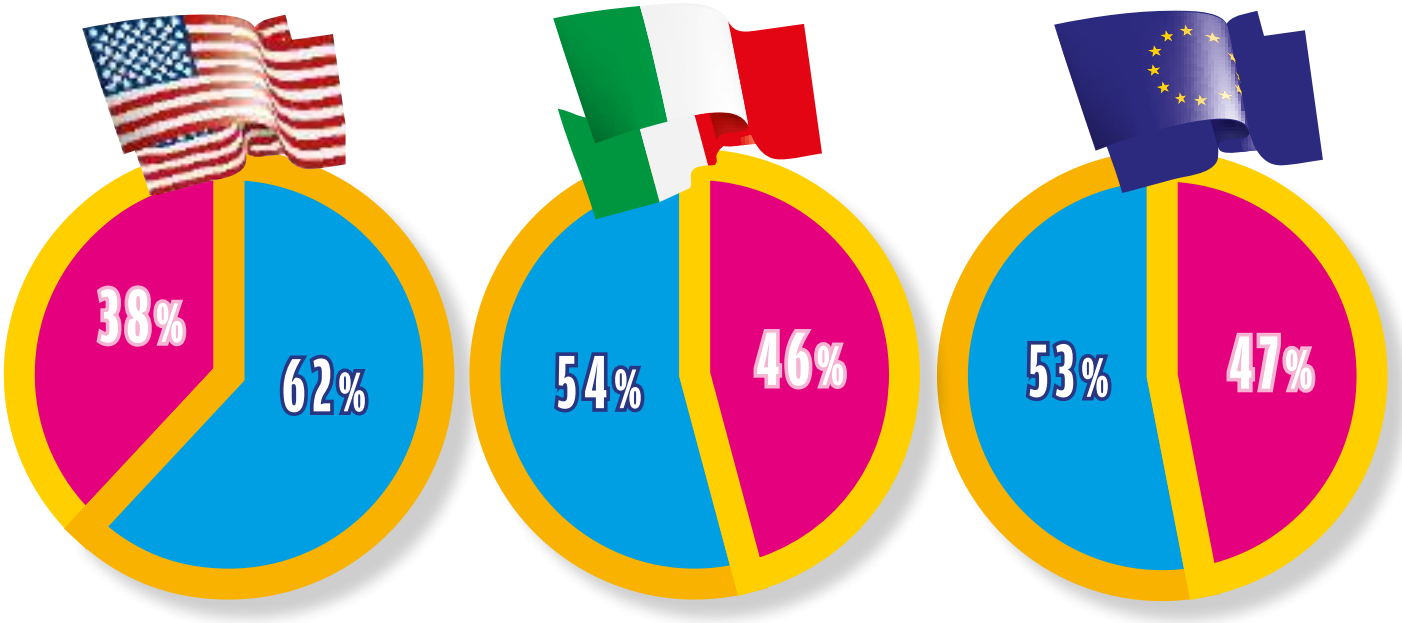
Marina Caprotti ha assunto la guida di Esselunga come presidente esecutivo nel 2020, ma era già in azienda dal 1996 ed era vicepresidente dal 2017. Al momento dell'ingresso formale alla guida, Esselunga contava circa 159 supermercati, 25.000 collaboratori e, nel 2019, un giro d'affari di 8,14 miliardi di euro, con un margine operativo lordo di circa 717 milioni e un utile netto di circa 251 milioni di euro. Nel 2019 il gruppo aveva già avviato espansioni strategiche e rinnovamenti nell'offerta, come i nuovi format urbani e l'ingresso nell'ultraprossimità

con LaEsse. Sotto la sua presidenza è proseguita una stagione di espansione e attenzione all'innovazione: Esselunga nel 2024 ha registrato vendite per 9,45 miliardi di euro (+1,3% rispetto al 2023). Il margine operativo lordo ricorrente si è attestato a 609,4 milioni, mentre utile netto ed Ebit hanno risentito di strategie di prezzo e investimenti, mantenendo tuttavia la leadership in termini di convenienza per il consumatore. Nel primo semestre 2025, le vendite si sono attestate a 4,72 miliardi di euro, con un Ebitda in crescita a 412 milioni e utili netti saliti a 121 milioni. Il valore patrimoniale ereditato, in seguito al riassetto societario del 2020, era stato stimato in circa 6,1 miliardi di euro, cifra riconosciuta agli eredi per la cessione del 30% delle quote e che rappresenta una stima attendibile della ricchezza generata dall'impresa.

Francesca Moriani

Francesca Moriani ha preso le redini di Var Group come Ceo nel 2014, quando l'azienda contava circa 560 dipendenti e un

Distribuzione percentuale della ricchezza privata detenuta da donne e uomini nel 2030



fatturato di 154 milioni di euro. Proveniente da una formazione in Economia Aziendale all'Università di Pisa e post-laurea a Brighton, ha portato l'azienda in un decennio a risultati straordinari: al 30 aprile 2025, il fatturato è salito a 875,7 milioni di euro e il team è cresciuto fino a quasi 4.300 collaboratori, con una presenza consolidata in 16 Paesi tra Europa, Americhe e Asia. Var Group, leader italiano nei servizi digitali e nella trasformazione tecnologica delle imprese, sotto la guida di Moriani ha puntato sulla crescita per linee esterne (sono numerose le acquisizioni strategiche) e sull'internazionalizzazione, attraverso un'espansione costante dei clienti e delle piattaforme digitali offerte, dai dati all'intelligenza artificiale, dalla sicurezza al cloud.landing.

Grazie a questo impulso, l'azienda è passata da realtà locale a importante multinazionale con proiezione internazionale e una base clienti sempre più estesa; il target sono le medie e grandi imprese italiane e globali che necessitano di soluzioni digitali avanzate per la competitività e la sostenibilità. Sotto la gestione Moriani, Var Group ha anche rafforzato la propria brand reputation nel settore Ict, ricevendo premi come il Microsoft Power Women Award e raggiungendo l'obiettivo dichiarato di superare i 800 milioni di fatturato nel 2025. E il valore creato durante la leadership Moriani raggiunge plausibilmente una forchetta tra 900 milioni e 1,2 miliardi di euro, che riflette tanto il patrimonio netto quanto la scalabilità potenziale di un gruppo in piena fase espansiva.

Giovina Di Cecco

Giovina (Gina) Di Cecco ha assunto la guida delle strategie di Responsabilità Sociale d'Impresa (Csr) e Sviluppo Sostenibile del pastificio De Cecco a partire dal 2005, anno in cui l'azienda ha scelto di certificarsi SA8000 e adottare un percorso strutturato di miglioramento continuo in ambito etico e sociale. Durante la sua gestione, De Cecco si è distinta per la promozione di una filiera di grano duro di altissima qualità, coinvolgendo oltre 2.000 aziende agricole e 23.000 ettari coltivati, per la produzione integrata e la costante crescita nell'export (53% del fatturato 2024). Ha avviato il Bilancio Sociale nel 2008 e ha ridotto progressivamente le emissioni di CO2, conquistando un rating Esg di eccellenza e una posizione tra le prime venti imprese alimentari italiane per criteri ambientali e sociali. La

sfer che vedrà, nei prossimi vent'anni, ben 124mila miliardi di dollari passare di mano, con le donne che erediteranno una porzione senza precedenti di questa gigantesca ricchezza globale, ha voluto interpellare direttamente 600 individui ad alto e altissimo patrimonio netto in Europa, Asia-Pacifico e Stati Uniti, rivelando una fotografia non scontata: le donne, una volta destinatarie dell'eredità, investono solo il 26,4% di quanto ricevuto, contro il 36,2% degli uomini, preferendo destinarne una quota maggiore al risparmio (14,3% contro l'11,1% maschile) o alla spesa (15,4% a fronte dell'11,3%). E qui si innesta una riflessione acuta: «La nostra ricerca dimostra che, sebbene molte donne risparmino di più e investano meno, alcune in seguito si pentono di non aver investito una quota maggiore della loro eredità. La buona notizia è che non è mai troppo tardi per iniziare», osserva **Alexandra Haggard**, Head of Asset Class Services di Capital Group per Europa e Asia-Pacifico.

L'indagine ci mostra che il 40% delle donne vorrebbe aver investito di più, rispetto al 30% degli uomini, e che il 27% si affida oggi a social media e finfluencer per consigli, mentre solo il 15% degli uomini fa lo stesso. Le donne, inoltre, credono più degli uomini (68% contro 59%) nella potenzialità dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie digitali di migliorare la consulenza finanziaria, rendendola più accessibile e personalizzata.

LE DONNE SONO PIÙ CONSAPEVOLI DEI RISCHI E MENO INCLINI A FARSI GUIDARE DALL'EMOTIVITÀ DURANTE LE FASI DI TRADING

Alla luce di questi scenari, Alexandra Haggard spiega: «Molte donne si rivolgono ai social media e ai finfluencer per ottenere consigli finanziari, ma man mano che le loro esigenze finanziarie diventano più complesse, la consulenza professionale diventa sempre più cruciale. Con il progredire del Great Wealth Transfer, il settore della gestione patrimoniale deve adattarsi alla crescente importanza delle donne nel mondo della gestione patrimoniale».

Un'ultima cornice: le numerosissime donne chiamate a gestire patrimoni storicamente maschili stanno già segnando una discontinuità nel modo in cui la ricchezza viene amministrata e trasmessa: un report di McKinsey evidenzia che il 70% delle vedove cambia consulente finanziario entro un anno dalla scomparsa del coniuge, segno che le donne non solo ricevono ricchezza ma ne diventano gestori attivi e talvolta decisori principali. Non solo: secondo **Anna-Sie Hartvigsen** della piattaforma **Female Invest**, «le donne sono molto più consapevoli dei rischi e meno inclini a farsi guidare dall'emotività durante le fasi di trading», qualità che si riflette in una crescita più costante del patrimonio personale. E se il Great Wealth Transfer sarà davvero lo spartiacque di una nuova era, sarà anche e soprattutto nell'approccio femminile all'eredità e all'investimento che si giocherà la prossima, silenziosa rivoluzione.

funzione Csr sotto la sua guida ha contribuito alla crescita reputazionale e strategica del gruppo, che nel 2024 ha raggiunto ricavi record di 652 milioni di euro, puntando a quota un miliardo nei prossimi anni. Il valore generato dalla leadership di Giovani Di Cecco è principalmente reputazionale e di competitività industriale. E la sua leadership si è tradotta in una governance responsabile apprezzata dai mercati e dalle comunità, rafforzando la posizione aziendale come modello di riferimento per la sostenibilità nel food italiano.

Nicoletta Spagnoli

Nicoletta Spagnoli ha assunto la guida dell'azienda di famiglia nel 1986, dopo la scomparsa improvvisa del padre Lino, rappresentando la quarta generazione ai vertici della storica impresa fondata dalla bisnonna Luisa Spagnoli. Laureata in farmacia, ha trasferito nell'impresa un approccio manageriale moderno e creativo, puntando sia sull'innovazione di prodotto che sulla crescita internazionale. Negli anni Ottanta, l'azienda aveva un fatturato di circa 90 miliardi di lire e operava in prevalenza sul mercato nazionale; sotto la sua regia, Luisa Spagnoli ha progressivamente rafforzato la rete retail, ampliando la presenza all'estero con oltre 150 boutique e flagship store in Europa, Golfo e Stati Uniti, e ha portato il fatturato a 129 milioni di euro nel 2024.

L'espansione internazionale, la digitalizzazione e lo sviluppo di prodotti nel segmento del total look hanno permesso una crescita costante anche nei periodi di crisi, con una forza lavoro composta da circa 810 dipendenti (per la grande maggioranza donne) e un posizionamento sempre più solido nel segmento del lusso accessibile. Tra riconoscimenti e premi ricevuti, Nicoletta Spagnoli ha ottenuto il titolo di Cavaliere del Lavoro e l'Award Ernst & Young per la comunicazione d'impresa, contribuendo anche con iniziative di welfare aziendale e recuperando l'identità storica del brand, come il restauro delle opere d'arte nella "Città dell'angora" di Perugia. Il patrimonio personale resta legato al valore azionario dell'azienda, che, considerando multipli di settore e performance recenti, supera ampiamente i 100 milioni di euro.

poste.it

NON È SOLO LUCE E GAS, È L'ENERGIA DI CASA TUA.

Scegli Poste Energia, l'offerta pensata per le tue esigenze:
la rata è fissa per 12 mesi e calcolata sulla base dei tuoi consumi.
In più, puoi avere 50€ di sconto all'anno sull'offerta fibra PosteCasa Ultraveloce.
Chiedi un preventivo in Ufficio Postale, in App o su poste.it
Non è solo energia, è sapere di avere sempre qualcuno vicino.

posteenergia
L'energia vicina.

Posteitaliane

App Poste Italiane,
i nostri servizi
a portata di mano.
Scaricala ora.

SPEDIZIONI E LOGISTICA | CONTI E PAGAMENTI | PREVIDENZA E ASSICURAZIONI | MUTUI E PRESTITI | INTERNET E TELEFONIA | RISPARMIO E INVESTIMENTI | SERVIZI DIGITALI | **LUCE E GAS**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Poste Energia è l'offerta di energia elettrica e/o gas naturale a condizioni di libero mercato, rivolta a clienti domestici e persone fisiche nel contesto del relativo servizio di somministrazione fornito da PostePay S.p.A. L'attivazione della fornitura, che può essere richiesta su poste.it, presso gli Uffici Postali e tramite App Poste Italiane, è subordinata alla valutazione di PostePay S.p.A. Poste Energia è un'offerta a consumo. L'opzione di pagamento a rata fissa prevede un conguaglio finale sulla base dei consumi effettuati. La promozione Energia Connessa prevede uno sconto annuale di 50,00 € erogato in bolletta in quote mensili di 4,17 € tramite l'applicazione di un canone di 22,73 €, anziché 26,90 €, purché la tua corrispondente fornitura Poste Energia rimanga attiva. Il codice promozionale è personale e non cedibile a terzi; dunque, utilizzabile solo per l'attivazione di utenze di energia elettrica e gas intestate al medesimo titolare dell'offerta Fibra PostePay. Se il contratto è sottoscritto con tecniche di comunicazione a distanza, ai sensi del Codice del Consumo il consumatore dispone di un termine di 14 giorni per esercitare il diritto di recesso. Il cliente è tenuto ad un uso lecito, corretto e in buona fede dei servizi. Per le condizioni economiche e contrattuali del servizio, per info su limitazioni, esercizio di eventuali reclami e recesso consulta la documentazione disponibile su poste.it e sui canali sopra citati. L'App Poste Italiane (marchio registrato da Poste Italiane S.p.A.), è un'applicazione di Poste Italiane S.p.A. con sede in Roma Viale Europa 190, dedicata ai dispositivi di tipo mobile, quali smartphone o tablet, scaricabile gratuitamente da App Store o Play Store del sistema operativo di riferimento. Per le condizioni economiche e contrattuali, per informazioni su caratteristiche, limitazioni dei singoli prodotti e servizi accessibili da App, anche con riferimento alle destinazioni servite, diritto di recesso e modalità di eventuali reclami, consulta i relativi documenti disponibili su www.poste.it

Quando lo stipendio non sarà più un segreto

Con la Direttiva UE 2023/970 la trasparenza salariale diventa vincolo giuridico dal 2026: un cambio culturale e operativo che coinvolge governance, HR e stakeholders per azzerare il divario retributivo

di Lara Conticello

C'è un filo che attraversa le imprese europee: passa dai piani alti dei Consigli di amministrazione, scende negli uffici HR e finisce nelle buste paga. È il filo della trasparenza retributiva. Con la **Direttiva UE 2023/970**, quel filo non sarà più opzionale: dal giugno 2026 diventerà un obbligo giuridico. Non più enunciazioni di principio, non più policy eleganti da appendere in bacheca. Ci saranno criteri da pubblicare, numeri da giustificare, differenziali da spiegare. Non si parte da zero. In Italia, con la **Uni/PdR 125:2022**, le aziende hanno già potuto misurarsi con un modello di certificazione della parità di genere. Una prassi che non riguarda soltanto le retribuzioni, ma tocca sei aree chiave: cultura organizzativa, processi di selezione, crescita professionale, inclusione, welfare, bilanciamento vita-lavoro. Per ottenerla serve raccogliere dati, definire Kpi, sottoporsi a verifiche indipendenti. Un esercizio volontario e premiale, che garantisce sgravi, vantaggi nei bandi e una reputazione immediata. La Uni/PdR 125 ha consentito alle aziende di intraprendere un percorso volontario di misurazione e miglioramento. La Direttiva europea, invece, trasforma quell'esercizio in un obbligo: non basteranno più piani e dichiarazioni, occorrerà rendere pubblici i criteri retributivi sin dalla fase di assunzione, garantire accesso ai dati comparativi e giustificare ogni differenziale. E se lo scarto supera il 5% senza ragioni oggettive, scatterà il confronto con le rappresentanze sindacali.

A questo punto la domanda è inevitabile: che cosa accadrà alle imprese che hanno ottenuto la certificazione solo come bollino da esibire, senza un reale allineamento sostanziale? Con la Direttiva non basterà più il logo sulla carta intestata: la prova sarà nei numeri. In caso di scostamenti significativi, la perdita di credibilità sarà inevitabile, e il dialogo sindacale non più rinviabile. Quello che sembrava un trofeo di vetrina rischia di trasformarsi in un boomerang reputazionale.

I dati, del resto, parlano chiaro. In Italia il divario retributivo medio oscilla ancora tra il 16% e il 20% su base mensile, anche se il dato Eurostat lo riduce al 2,2% su base oraria. Ma quel calcolo esclude straordinari, bonus e progressioni di carriera: restituisce una fotografia parziale e indulgente. Lo ricordava con crudezza il **Global Gender Gap Report** 2023, che collocava l'Italia al 79° posto mondiale (nel 2025 siamo addirittura all'85°), venti posizioni più in basso rispetto all'anno precedente. Nel frattempo, Islanda, Finlandia e Norvegia hanno già chiuso oltre l'85% del gap complessivo, e Paesi come Belgio e Lussemburgo hanno praticamente azzerato le differenze. Non è solo un divario numerico: è una distanza culturale.

IN ITALIA IL DIVARIO RETRIBUTIVO MEDIO TRA UOMINI E DONNE OSCILLA ANCORA TRA IL 16% E IL 20% SU BASE MENSILE

E allora, cosa attende le imprese da qui al 2026? Una corsa contro il tempo che richiede ben più di un adempimento formale. Occorrerà mappare tutte le retribuzioni, includendo componenti fisse e variabili, definire criteri trasparenti di job evaluation, predisporre report periodici accessibili a dipendenti e governance, coinvolgere presìdi di controllo come OdV, CdA e comitati ESG, prepararsi a un confronto sindacale laddove gli scostamenti superino la soglia del 5%. Il 2025 non sarà un anno di attesa, ma di costruzione silenziosa dei presìdi che dal 2026 diventeranno obbligatori.

C'è poi un passaggio metodologico che farà la differenza: definire il "lavoro di pari valore" con strumenti tecnici robusti. Significa costruire un'architettura dei ruoli (famiglie professionali, livelli, pesi), adottare fattori di valutazione omogenei (complessità, responsabilità, impatto, condizioni), istituire fasce retributive chiare e regole di avanzamento verificabili. Le analisi di equità (da semplici confronti interni a regressioni più evolute) dovranno distinguere tra scostamenti legittimi - anzianità, performance comprovata, competenze rare - e scostamenti privi di fondamento. Ogni eccezione dovrà essere tracciata e motivata.

La vera trasformazione, tuttavia, non è tecnica ma culturale. La trasparenza salariale segna la fine di un tabù: lo stipendio non sarà più

NELLA FOTO:
L'AUTRICE, LARA CONTICELLO,
ASSOCIATE PARTNER RISK &
COMPLIANCE DI RSM S.P.A.

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

un'informazione riservata a pochi, ma un dato di confronto diffuso. Questo richiede nuove forme di leadership, sistemi di motivazione diversi, fiducia interna da ricostruire. Prepararsi alla Direttiva significa anche investire in comunicazione, formazione e accompagnamento, per trasformare un vincolo in un'occasione di maturità organizzativa.

E la coerenza non si ferma ai confini aziendali. Sempre più stakeholder chiedono che i principi di equità si riflettano lungo l'intera catena del valore: nei rapporti con fornitori, partner commerciali, processi di procurement. Clausole di parità, audit selettivi sui principali appaltatori, criteri Esg nei capitolati: è così che la trasparenza interna diventa standard di ecosistema. Un'azienda che si proclama trasparente ma tollera disparità nei propri fornitori rischia di essere percepita come incoerente.

Non va sottovalutato poi l'effetto competitivo. In un mercato che si gioca sull'attrazione dei talenti e sull'attenzione degli investitori Esg, la trasparenza retributiva diventerà un fattore distintivo. I professionisti sceglieranno organizzazioni meritocratiche; gli investitori premieranno chi dimostra coerenza tra dichiarazioni e pratiche; le amministrazioni pubbliche tenderanno a favorire operatori realmente conformi nei bandi. La Pay Transparency, in questo senso, non è un costo ma un investimento strategico.

Il presidio non può che essere guidato dalla governance. Il CdA dovrà inserire la pay transparency nell'agenda periodica, collegando obiettivi e risultati a politiche di remunerazione che prevedano Kpi di equità nei sistemi Mbo. Internal Audit e Compliance dovranno testare la qualità del dato, i canali di whistleblowing raccogliere segnalazioni, il Modello 231 allineare i flussi verso l'Organismo di Vigilanza. La tecnologia farà il resto: piattaforme HR analytics, controlli ex-ante sulle nuove assunzioni, cruscotti per monitorare trend e anomalie retributive. Trasparenza significa soprattutto governare l'informazione.

IL CDA DOVRÀ INSERIRE LA PAY TRANSPARENCY NELL'AGENDA PERIODICA, COLLEGANDO OBIETTIVI E RISULTATI A POLITICHE DI REMUNERAZIONE

Resta il tema delle sanzioni, ancora da definire nei dettagli nazionali. La Direttiva prevede misure effettive, proporzionate e dissuasive: sanzioni pecuniarie, obblighi di risarcimento per i lavoratori discriminati, possibili azioni collettive promosse da sindacati o organismi di parità, oltre a un regime probatorio rafforzato che rende imprescindibile la tracciabilità delle scelte retributive. Ma più della multa pesa il danno reputazionale: in un contesto mediatico ipersensibile, un'incoerenza retributiva diventa un case study in poche ore. Non adeguarsi significa affrontare un rischio triplo: normativo, economico e reputazionale.

Ed è qui che il cerchio si chiude. Non è un tecnicismo da HR, ma un banco di prova della coerenza aziendale. La retribuzione giusta ed equa è parte integrante della responsabilità d'impresa, al pari della sicurezza sul lavoro o della correttezza fiscale. È un tema che dialoga con la governance: dal Modello 231 ai flussi verso l'Organismo di Vigilanza, fino agli indicatori Esg. Non un dettaglio, ma un nuovo standard di integrità.

Chi saprà leggere la Direttiva come leva di credibilità e responsabilità, e non come semplice vincolo normativo, rafforzerà reputazione, attrattività e fiducia. E forse è proprio qui che si misura la distanza tra ciò che le imprese dichiarano e ciò che realmente sono: nella capacità di trasformare la trasparenza in un linguaggio quotidiano, comprensibile e verificabile. Dove i numeri non sono un pretesto, ma la conferma di una scelta.

IN CORSA PER LA PARITÀ

La regola che vede il mondo della finanza quasi esclusivamente al maschile ha un'eccezione. Si chiama Zenith Global ed è in prima linea nella finanza strutturata. A guidare la "rivoluzione rosa" è il Ceo Umberto Rasori

di Marina Marinetti

UNA MOGLIE. CINQUE FIGLIE. UN CANE... FEMMINA. QUANDO NEL PRIVATO C'È UNA SIMILE "RESA DELLE ARMI" (IRONIZZIAMO OVVIAMENTE), ANCHE IN AZIENDA LA QUESTIONE DELLA PARITÀ DI GENERE NON PUÒ CHE SMETTERE DI ESSERE UNA FORMULA ASTRATTA PER DIVENTARE IL QUOTIDIANO. Persino in un ambito, quello della finanza, che stando all'ultimo Rendiconto di genere dell'Inps strenuamente resiste all'avanzata delle donne, che in questo settore ricevono stipendi mediamente più bassi del 20% rispetto ai colleghi uomini, anche a parità di ruolo, e che rappresentano solo il 21,1% dei dirigenti. Perché c'è sempre un'eccezione che conferma la regola (e dà il buon esempio): è il caso di Zenith Global, operatore in prima linea nel settore della finanza strutturata, con più di 50 miliardi di euro di asset under management, 250 Spv (società veicolo), oltre 300 operazioni di cartolarizzazione messe a segno e clienti del calibro di Renault, Crédit Agricole, UniCredit, Intesa Sanpaolo, Société Générale, Bnp Paribas e Natixis, per tacere degli investitori istituzionali. «In Zenith Global il 60% della popolazione aziendale è composto da donne con un pacchetto retributivo allineato ai peer maschili. E per quanto riguarda i ruoli dirigenziali, addirittura il 70% del comparto è rappresentato da donne, anche alla guida di funzioni considerate storicamente maschili come le operations», rimarca il Ceo, Umberto Rasori. Uno che - per sovrannumero, oltre alle cinque figlie eccetera eccetera di cui sopra - compie gli anni proprio nella giornata internazionale contro la violenza sulle donne (il 25 novembre, insomma). Corresse altrettanto, il resto del mondo finanziario, saremmo già al traguardo della maratona della parità. E invece. D'altronde, il cinquantenne Rasori un maratoneta lo è anche nella vita: «Ho partecipato alla Romeo & Juliet Marathon di Verona, alla Portofino-Santa Margherita, alla Milano Marathon. Ecco: partire ed arrivare sotto la Madonnina, per un milanese come me, e' stato unico ed indimenticabile», dice.

C'è un parallelismo tra la maratona e il percorso per la certificazione Uni/Pdr 125:2022 che avete ottenuto nel 2024?

Sì, assolutamente: per l'ottenimento della certificazione della parità di genere in azienda ci siamo allenati a lungo: era un traguardo che volevamo raggiungere. Così come mi sono chiesto se sarei mai riuscito a concludere una maratona in un tempo accettabile, anche per la certificazione abbiamo adottato un metodo.

Però voi partivate già "allenati"...

Personalmente, io ero già "allenato" sulla parità di genere, o meglio, sulla consapevolezza di eventuali disparità di genere. E per quanto

riguarda l'azienda, la situazione di partenza era comunque già valida.

Ci racconti.

Sono entrato in Zenith nel 2011 e già c'era una forte componente femminile. Cosa che, voglio sottolinearlo, non ha mai creato problemi né nella gestione né nella crescita aziendale, anzi: è stato uno spunto di diversity & inclusion e di riflessione che ha portato anche a nuove iniziative, ad esempio nel welfare aziendale, abbiamo sviluppato un piano a 360 gradi per la copertura delle spese di istruzione dei figli, non solo un ampio supporto sanitario.

Ogni tanto occorre "reintegrare i liquidi" anche in azienda?

Quando corro, ogni 5 km mi fermo a bere, e durante quei 20 secondi, anziché correre, cammino e rifletto. In azienda quei 20 secondi sono intere giornate, che dedichiamo a osservarci meglio come organizzazione e come persone. E "reintegriamo i liquidi persi" con dei corsi, come quelli recentemente organizzati sul linguaggio inclusivo eda adottare e sugli stereotipi di genere. Il linguaggio aziendale oggi è cambiato rispetto a qualche anno fa.

E cosa ha imparato?

Ho imparato a "indossare", sempre per restare nella metafora maratona, le "attrezzature" e gli "indumenti" giusti, adeguati ai tempi che cambiano.per superare gli stereotipi di genere, adottare un linguaggio davvero inclusivo, riconoscere i bias cognitivi. E, come nella corsa, vogliamo l'attrezzatura migliore. Per questo stiamo progettando un piano di formazione svolto a superare l'approccio puramente teorico e a trasformare i concetti in competenze concrete, con percorsi pratici. E vogliamo rafforzare la comunicazione, soprattutto quella interna, valorizzando storie, buone pratiche e testimonianze concrete di inclusione.

Momenti come il "muro", la crisi tipica dopo i 30-35 km causata da esaurimento delle scorte di glicogeno, ce ne sono stati?

Certamente. Il nostro "muro" è stata la pandemia. E l'abbiamo superato grazie al lavoro da remoto, che avevamo introdotto per motivi di emergenza, ma ormai da quattro anni è regolato attraverso un accordo aziendale pensato proprio per rispondere a esigenze di genitori e caregiver: sappiamo bene che le esigenze famigliari e di cura spesso ricadono proprio sulle donne. Oggi consente una presenza in ufficio di soli 2 giorni a settimana, una vera anomalia nel settore finanziario. C'è sempre bisogno di un energizzante per riuscire a spingersi fino al traguardo.

LA PARITÀ È COME UNA MARATONA: L'ALLENAMENTO CONTA MOLTO E NON BISOGNA MAI FERMARSI

Quali sono gli "energizzanti" nella maratona della parità di genere?

Sono quei momenti di rottura in cui serve un cambio di passo. Siamo in costante monitoraggio e a volte, grazie ad audit interni e raccolta di dati, ci rendiamo conto che è necessario rivedere alcuni elementi, in modo da decidere correttivi e, appunto, "cambi di passo". Con la certificazione abbiamo stabilito degli obiettivi e iniziato a costruire una nuova governance. L'idea delle "radici di genere" è venuta proprio dalla società che ci ha seguito. Complessivamente possiamo dire che abbiamo integrato la parità di genere in tutti iprocessi aziendali, non considerando il nostro percorso verso la D&I solo come un insieme di valori e comportamenti, ma facendolo diventare parte integrante della cultura aziendale e del Dna di Zenith Global. È iniziata una fase più consapevole e impegnativa, ma non meno stimolante.Questo è stato forse l'aspetto più "energizzante".

Nella corsa il "drop", la differenza di altezza tra il tallone e la punta della scarpa, fa la differenza. Ecco: c'è un drop in busta paga?

No: in Zenith Global non esiste il gender pay gap, le donne sono pagate come gli uomini. In certi casi anche di più. La Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale è ancora in via di recepimento, ma noi ci stiamo lavorando da tempo.

Lo sprint finale?

È stato per ribaltare la classica piramide aziendale che vede tante donne alla base e pochi uomini al vertice. Quando sono entrato in Zenith Global il management era composto soprattutto da uomini. Oggi, sulle dieci persone che riportano direttamente a me, solo due sono uomini: le altre sono donne. Abbiamo davvero corso.

Il prossimo traguardo?

Bisogna proseguire su questa strada senza abbassare la guardia. Stanno arrivando nuovi strumenti, anche in ambito Esg. È importante non perdere di vista i progressi fatti: basterebbe poco per buttare via anni di lavoro. Come nella maratona, l'allenamento conta moltissimo. E non bisogna fermarsi.

DI PADRE IN... FIGLIA

La sfida di Francesca Cerruti alla guida di ab medica: dalla successione familiare alle politiche aziendali per la parità di genere, passando attraverso un percorso di cambiamento, inclusione e innovazione tecnologica

di Marina Marinetti

COSA SIGNIFICA GUIDARE UN'AZIENDA DI FAMIGLIA, ESSERE DONNA, GIOVANE E OLTRETUTTO FIGLIA DEL FONDATORE? RACCONTATO COSÌ POTREBBE SEMBRARE L'INIZIO DI UNA COMMEDIA BRILLANTE, CON UN PO' DI DRAMMA FAMIGLIARE E PARECCHIA PRESSIONE AZIENDALE. In realtà, è la vita quotidiana di Francesca Cerruti, Ceo di ab medica (si scrive proprio così: tutto minuscolo), società biomedicale nata dall'intuizione del padre Aldo e oggi presente in sette Paesi europei, con circa 600 dipendenti e un fatturato che nel 2024 ha superato i 270 milioni di euro. La incontriamo in uno dei suoi rari momenti di pausa, per parlare di parità di genere, successioni familiari e leadership al femminile. È un'intervista che potrebbe sembrare un manuale di sopravvivenza per "figli di", ma in realtà diventa un racconto disarmante di onestà e ironia.

Francesca, partiamo subito: essere "figlia di" è un bollino che l'aiutata o frenata?

Guardi, il bollino c'è, inutile girarci attorno. Ma io non mi prendo nessun merito per essere la seconda generazione. Se dicessi il contrario, mentirei a me stessa e agli altri. Io ho semplicemente sfruttato la mia storia. La sfida è stata farla diventare mia, non restare schiacciata dall'ombra di mio padre. E poi, i numeri oggi parlano: con me l'azienda cresce, e fattura di più. Questo, devo dire, non lo posso negare!

Suo padre l'ha "spinta" dentro l'azienda: leggiamo tra le righe che non era esattamente il suo piano di vita...

Spinta? Diciamo trascinata di peso, ecco. Io volevo studiare filosofia, amavo la storia. Avevo 18 anni e tutt'altre ambizioni. Ma un padre con un'azienda da difendere (e qualche problema di salute) non ammetteva alternative. Siamo quattro figli, io sono la terza e l'unica in azienda. Lui aveva già deciso: io ero simile a lui, quindi ero "quella giusta". Ogni mio piano alternativo non ha mai avuto diritto di esistere. Così nel 2007 sono entrata… e ho fatto di tutto, pure la contabilità!

Quindi non è stato un colpo di fulmine con ab medica?

No, non direi. All'inizio vivevo tre vite: amici la sera, ufficio di giorno, formazione in azienda nel mezzo. Ma la svolta è stata l'incontro con le persone che facevano vivere ab medica. Erano lì a tenere in piedi tutto. Loro mi hanno passato la vera eredità fatta di passione per il lavoro. Da clinical specialist al marketing, sono cresciuta passo dopo passo. Fino a scoprire che quell'azienda che non avevo scelto... alla fine aveva scelto me.

E poi però è arrivato il momento del passaggio di testimone.

Esatto. Per anni ho navigato a vista. Poi nel 2019 ho firmato il patto di famiglia. Avrei potuto scegliere di vendere tutto: e invece ho detto "ok, ci sto". È stato lì che la partita si è fatta vera anche con mio padre, che vedeva ab medica come la sua creatura. Lui era visionario, anticipava i tempi, ma l'azienda era plasmata a sua immagine e somiglianza. Io dovevo trovarci il mio spazio.

Quanto è diversa da lui?

Moltissimo. Papà era una leadership "forte", di quelle che non ammettevano errori. Io invece credo nella diversità di caratteri e idee: non mortifico chi sbaglia, e mi circondo volentieri di persone migliori di me. Forse suona banale, ma non lo è affatto. In azienda ho voluto smontare quella cultura in cui l'80% dei dipendenti erano donne, però bloccate al primo livello. Nessuna dirigente. Tutti uomini al vertice. Una contraddizione grande come una casa...

Ed è stato lì che ha inserito la questione della parità di genere.

Sì, nel 2023 abbiamo ottenuto la certificazione. Ma prima ci sono stati anni di lavoro: oggi siamo 50 e 50, anche nel middle management. Abbiamo eliminato il gender pay gap, introdotto lo smart working nel contratto,

> **LA PARITÀ DI GENERE SI COSTRUISCE SENZA FORZATURE MA ACCOMPGNANDO I CAMBIAMENTI**

DIETRO LE QUINTE

Fondata nel 1984 da Aldo Cerruti, ab medica è un'azienda italiana specializzata nella produzione e distribuzione di tecnologie medicali, con un focus su chirurgia robotica, telemedicina e soluzioni per la salute mininvasiva. L'identità di ab medica si fonda sulla passione per la ricerca e l'innovazione: investe ogni anno oltre il 3% del proprio fatturato in R&S ed è impegnata nella progettazione di nuovi prodotti e servizi, collaborando con università, centri di ricerca e partner internazionali. L'azienda offre sia sistemi all'avanguardia prodotti internamente, sia soluzioni dei migliori brand mondiali, garantendo qualità, aggiornamento tecnico continuo e supporto ai professionisti della salute in tutte le fasi, dalla formazione all'assistenza tecnica. Oggi guidata da Francesca Cerruti, la società è capofila di un gruppo di aziende distribuite tra Italia, Svizzera, Francia, Spagna, Portogallo e Marocco e punta a integrare innovazione tecnologica e bisogni pratici del sistema sanitario. ab medica è nota per aver introdotto in Italia sistemi robotici come il da Vinci e per sviluppare progetti di telemonitoraggio. Negli ultimi anni ha dedicato attenzione anche alla sostenibilità e alla formazione, con un ruolo crescente come interlocutore nei processi di innovazione in sanità.

reso trasparenti i salari (Ral compresa, anche negli annunci interni). E stiamo allineandoci, anzi anticipando, alle nuove direttive UE sulla trasparenza salariale. Non con slogan, ma con dati e pratica quotidiana.

Diciamolo: una Ceo che riduce il divario salariale non è proprio un cliché italiano.

Beh, speriamo che lo diventi presto! Io non credo nelle forzature: la parità si costruisce accompagnando i cambiamenti. Ogni anno assumiamo circa 20 persone: più assumi, più hai possibilità di bilanciare, livellare e dimostrare che esiste davvero la meritocrazia. E poi ci sono le piccole rivoluzioni simboliche: raddoppieremo i giorni di congedo di paternità. Una volta un manager mi chiamò spaesato perché un uomo aveva chiesto il congedo parentale. È lì che capisci che la vera sfida non è organizzativa, ma culturale.

Una domanda che agli uomini non viene mai fatta: come ha conciliato l'essere madre con il ruolo di Ceo?

Con qualche crisi d'identità all'inizio. Ero tentata di imitare il modello maschile: essere donna ma "brava come un uomo". Poi un paio di volte mi sono presentata al lavoro col neonato di due mesi, e mio padre mi fulminò con un "che ci fai qua con lui?". Più che di equilibrio lavoro-vita parliamo di educazione all'umanità, che va data anche dentro un'azienda.

E oggi cosa la fa sentire di avere conquistato davvero il tuo ruolo?

Oggi so che i numeri parlano. So anche che se un giorno diventassi un limite per l'azienda, lo accetterei senza drammi. Non ho paura di lasciare spazio a chi è più bravo di me. Intanto guido una realtà che in sei anni ha portato il fatturato oltre i 270 milioni, con una marginalità tra le più alte del settore biomedicale. Ma più dei numeri, mi interessa la cultura che lasciamo: inclusiva, meritocratica, rispettosa. Perché questa è un'azienda che fa tecnologia, certo, ma soprattutto cura»

Ultima curiosità: quell'"ab" nel nome dell'azianda non vuol dire "alta biotecnologia"?

No, e quasi nessuno lo sa! "A" e "b" sono Aldo e Bianca, i nomi dei miei genitori. Solo che mia madre Bianca in azienda non ha mai lavorato, eppure oggi il suo nome vive in ogni documento, in ogni mail, in ogni contratto. Forse non è un caso che a guidare questa fase ci sia una donna: un segno simbolico, almeno a me piace leggerlo così.

Infine: Francesca Cerruti come si immagina fra dieci anni?

Spero di non essermi fossilizzata. Voglio restare aperta al cambiamento, come pretesa verso me stessa e verso l'azienda. Siamo a metà del cammino: abbiamo fatto tanta strada, ma c'è ancora molto da fare. Se fra dieci anni ab medica avrà più donne al vertice, più padri in congedo, più giovani in crescita, più idee in circolo... allora sì, vorrà dire che avrò fatto bene il mio pezzo.

“Ma dai, era solo una battuta!” (e altre leggende metropolitane)

Sono risate amare, quelle che si trasformano in disagio: con Battutine, Nespresso porta la verità tra colleghi, social ed esperimenti dal vivo

di Marina Marinetti

Vi siete mai sentiti dire un innocuo “Ma stavo solo scherzando!” dopo una battuta in ufficio alla quale, sotto sotto, avete sentito quel gelido brivido lungo la schiena che accompagna il disagio serpeggiare tra i colleghi? Complimenti: siete protagonisti, o spettatori, di una delle celebri “battutine”: sì, proprio loro, le micro-aggressioni verbali che Nespresso ha deciso di trasformare in spettacolo, esperimento e fermento sociale. Il progetto Battutine nasce con un intento tutt’altro che amaro: servire sul piattino del caffè un assist per riflettere su quanto ci si possa sentire esclusi, feriti o semplicemente irritati da un commento “ironico” che, per chi ascolta, non ha proprio nulla da ridere. Micro-aggressioni, chiamiamole così se vogliamo sentirci moderni, ma il prefisso “micro” non rende giustizia alla potenza detonante di alcune “battutine” nel clima aziendale.

Per Nespresso, il social experiment ha preso la forma di un finto corso di storytelling: 100 collaboratori ignari, due attori pronti a snocciolare le canoniche 28 “battutine” travestite da spirito scherzoso. Sport preferito? Sferzare il prossimo con sarcasmo su età, genere, aspetto fisico. Bodyshaming, ageismo, sessismo... il tris che ogni azienda vorrebbe schivare come la caffeina in decaffeinato.

Arrivati all’ultimo capitolo della messinscena, la platea si divide: solo due coraggiosi alzano la mano per intervenire. Gli altri pensano che forse, sì, sarebbe stato il caso di dire qualcosa. Peccato che reagire (soprattutto se la battutina parte da un superiore) sia cosa per pochi. L'esperimento di Nespresso è poi atterrato sui social, con un'ndagine

SIMONA LIGUORO

sulla business community di LinkedIn. Ebbene: l’84% preferisce ingoiare il rospo, anche se il 59% si porta a casa disagio, rabbia e tristezza come souvenir. A furia di avallare

LA BATTUTA SUL LOOK, L’ALLUSIONE ALL’ETÀ, IL COMMENTO SUL RUOLO IN AZIENDA SONO MICROAGGRESSIONI CHE LASCIANO LIVIDI INVISIBILI

l’ironia selvaggia, la micro-aggressione si insinua nella routine aziendale, tra voci di corridoio, call su Teams, coffee break. Il 62% degli intervistati ammette di averne subite, il 70% vi ha assistito almeno una volta. Nel 41% dei casi è puro sessismo, nel 18% ageismo, nel 15% bodyshaming. Ma l’80% non le riconosce come discriminazioni, anzi: c’è chi ancora si domanda se il collega volesse davvero far ridere o piuttosto lanciare una stoccata camuffata.beverfood

Chiara Bisconti, Consulente di Risorse Umane ed esperta in DEI, la prende di petto: «Lo sappiamo che succede spesso. È che non ne siamo consapevoli. Non riusciamo a capire se la battuta che ci hanno fatto, o che abbiamo visto fare, voleva far ridere o mascherava un’intenzione diversa. E questa cosa la maggior parte delle volte ci frustra. E ci fa sentire esclusi ed escluse». La soluzione? Imparare a riconoscere i meccanismi emotivi, fare formazione, attivare ascolto. Insomma, imparare l’Abc della decenza.

COME RESISTERE

Dopo l’exploit del social experiment (una sorta di candid camera dal retrogusto amaro) Nespresso ha lanciato il ciclo “Dire, fare, non restare a guardare”, una serie di incontri per allenare le persone alle mosse anti-micro-aggressione. Il glossario delle micro-aggressioni, scaricabile dal sito, offre definizioni e casi di scuola: la battuta sul look, l’allusione all’età, il commento sul ruolo in azienda. Tutto serve a smascherare ciò che, sotto la scorza dell’ironia, lascia lividi invisibili.

Simona Liguoro, Direttrice HR di **Nespresso Italiana**, racconta: «Abbiamo organizzato un’esperienza molto forte. La tensione si tagliava con il coltello; potevamo fisicamente sentire le emozioni dei colleghi. Sperimentare in uno spazio ed in un tempo molto compresso e in una situazione così plateale ci ha fatto capire esattamente qual è il punto: cosa sono le micro-aggressioni, che sentimenti creino e quanto possano essere bloccanti».

E ancora: «Il passo successivo è stato dare il

via al ciclo di incontri "Dire, fare, non restare a guardare", per trovare soluzioni insieme. Attraverso il confronto, la condivisione delle emozioni sperimentiamo diversi modi di reagire alle micro-aggressioni perché ogni persona ha la sua personalissima modalità di affrontare le micro-discriminazioni. In azienda, e più in generale in tutta la società».

VIRALITÀ DA COFFEE BREAK

Cosa succede quando la parola "battutina" diventa trending topic? Che i social esplodono in un dialogo acceso: LinkedIn pullula di confessioni e parabole tragicomiche, Instagram si trasforma nel confessionale di chi avrebbe voluto intervenire "ma non aveva voglia di litigare col capo prima di pranzo". Nel cuore della community digitale, la battutina non fa ridere nessuno: al contrario, attiva consapevolezza e voglia di cambiamento.

La landing page Battutine supera le 16 mila visite, 35 milioni di impression e quasi 10 milioni di utenti unici travolti dal dibattito. Frotte di aziende chiedono a Nespresso consulenza su come replicare l'esperimento: «Tantissime aziende ci hanno contattati per fare cose simili nella loro realtà: vuol dire che il problema è sentito», ammette Liguoro senza risparmiarsi.

LA "BATTUTINA" DICE DEGLI ALTRI, MA PRIMA ANCORA DICE DI CHI LA PRONUNCIA: È LA CARTA D'IDENTITÀ NON RISCHIESTA DEL VELENO IN AZIENDA

C'è chi obietta che con la mania della sensibilità "non si può più dire niente". Simona Liguoro ribatte con la precisione di una capsula ben calibrata: «La verità è che si può dire tutto, ma quello che dici dice chi sei. Non si tratta di non poter parlare, ma di scegliere come farlo». In altre parole, la battutina dice degli altri, ma prima ancora dice di chi la pronuncia: è la carta d'identità non richiesta dell'ironia-veleno in azienda.

La comicità involontaria? Arriva quando si scopre che più della metà dei rispondenti, davanti a una micro-aggressione, non sa nemmeno come reagire o se riconoscerla. Il 30% preferisce non esporsi, il 21% ci prova in pubblico, ma il grosso si rifugia in monologhi "in separata sede": gli psico-drammi delle pause caffè, ormai patrimonio Unesco del disagio lavorativo. E la prossima volta che qualcuno pronuncia in corridoio un "Stai calmo, era solo una battuta!", ricordatevi: la battutina può essere micro, ma i suoi effetti sono macro. E, se non bastasse, ora sono anche virali.

FOTO DI JULIEN PEBREL

SEMINANDO L'EQUITÀ

In Bonduelle Italia la parità di genere è molto più di una politica aziendale: è una cultura che germoglia ogni giorno, dall'ascolto alla formazione, dal welfare alla valorizzazione dei talenti femminili

di Paola Belli

C'è un filo verde che attraversa il tempo e lega i campi di insalata al cuore delle persone: nasce nella terra e arriva fino agli uffici di Bonduelle Italia, dove la sostenibilità parla anche di parità, ascolto e uguaglianza. È il filo della cultura Bonduelle, quella che coltiva non solo vegetali, ma relazioni e opportunità. «La nostra missione parte dalla terra, ma cresce nelle persone - racconta **Francesco Castelli**, HR Director di **Bonduelle Italia** -. Coltiviamo i talenti come coltiviamo le nostre verdure: con pazienza, cura e visione. Perché il futuro si semina anche nei gesti quotidiani di rispetto e inclusione».

Bonduelle, azienda familiare con oltre 170 anni di storia e presenza in 100 Paesi, ha fatto della transizione verso un'alimentazione più vegetale una scelta di valore e di vita. E proprio da quella filosofia del prendersi cura nasce la convinzione che il benessere del pianeta e quello delle persone siano indissolubili. «Persone, Pianeta e Alimentazione: sono i tre pilastri della nostra strategia di sostenibilità - spiega Castelli -. Se togli uno solo di questi elementi, l'equilibrio si spezza. È per questo che diciamo e ripetiamo: le persone sono al centro».

Quel motto, "Persone al centro", è diventato una direzione precisa, una bussola che orienta ogni decisione aziendale, dalle politiche di selezione ai piani di crescita. E i risultati parlano chiaro: nel 2023-24 Bonduelle Italia ha ottenuto la certificazione Uni/PdR 125 rilasciata da Bureau Veritas per la parità di genere, un traguardo che sancisce un impegno quotidiano. «Non volevamo una medaglia da appendere al muro - precisa Castelli - ma un sistema capace di farci migliorare davvero, giorno dopo giorno. La certificazione è uno strumento di verifica, ma soprattutto di responsabilità: ci aiuta a non abbassare mai la guardia».

Il percorso non è stato solitario. Bonduelle Italia ha camminato al fianco di Fondazione Libellula, realtà sociale impegnata nel contrasto alla violenza di genere. Insieme hanno costruito percorsi di formazione, training e empowerment, dando vita a un cambiamento tangibile. «Abbiamo lavorato su consapevolezza e linguaggi - racconta Castelli -. Perché l'equità inizia dalle parole, e le parole cambiano i comportamenti. Creare cultura significa agire con coerenza, anche nei dettagli».

INSIEME A FONDAZIONE LIBELLULA BONDUELLE HA COSTRUITO PERCORSI DI FORMAZIONE, TRAINING ED EMPOWERMENT

Nel 2025 l'impegno si è tradotto in nuove esperienze di mentoring: la Marketing Director, Laura Bettazzoli, ha portato la testimonianza Bonduelle nel progetto promosso dal Comune di Milano per giovani donne tra i 18 e i 30 anni. «Siamo orgogliosi di aver partecipato – sottolinea Castelli – perché crediamo nell'importanza di esempi concreti. Ogni donna che conquista fiducia in sé stessa costruisce un pezzo di futuro condiviso».

Accanto ai percorsi di formazione e empowerment, Bonduelle ha scelto di affrontare in modo diretto il tema della prevenzione. Con il "Percorso Ambassador" di Fondazione Libellula, l'azienda ha preparato le proprie "sentinelle" contro la violenza di genere: sei figure formate per riconoscere, gestire e indirizzare situazioni di difficoltà o molestia. «Le nostre sentinelle sono punti di luce all'interno dell'organizzazione - spiega Castelli -. Hanno strumenti per ascoltare con empatia e agire con concretezza. È il modo più autentico per dire che la sicurezza psicologica è un diritto, non un privilegio».

Francesco Castelli

Ma la cultura dell'inclusione in Bonduelle va oltre la questione di genere. È un modo di stare insieme, un linguaggio condiviso. Per questo l'azienda propone corsi dedicati al linguaggio inclusivo, utilizza annunci di lavoro neutri e trasforma giornate come il 25 novembre e l'8 marzo in momenti di confronto e riflessione collettiva. «Non vogliamo celebrazioni formali - dice Castelli - ma occasioni vere per fermarsi, riflettere, imparare. La consapevolezza nasce dal dialogo, e il dialogo cambia le organizzazioni».

Anche la filiera diventa protagonista di questa rivoluzione culturale. Con OP Oasi - l'associazione di produttori dedicata alla produzione di materie prime per la IV gamma - e con il progetto dedicato all'insalata Lollo, Bonduelle valorizza le donne agricoltrici che ogni giorno lavorano la terra. Un QR Code sulle confezioni consente di ascoltare le loro voci e vedere i volti dietro le foglie di lattuga. «Abbiamo voluto dare un volto alla sostenibilità - sottolinea Castelli -. Ogni volta che un consumatore scansiona quel QR Code, incontra una storia vera. E scopre che dietro ogni prodotto ci sono uomini e donne, che tengono in piedi il valore della filiera».

Per rafforzare queste politiche e verificarne l'efficacia, Bonduelle ha aderito a una survey interna sulla parità di genere realizzata da Fondazione Libellula e Ipsos. «Ascoltare le nostre persone è fondamentale - osserva Castelli -. La cultura aziendale non si misura con gli slogan, ma con la capacità di migliorare. È un patto di fiducia reciproca».

Il capitale umano della sede di San Paolo d'Argon racconta in sé l'essenza di questa visione.

EVENTO AMBASSADOR FONDAZIONE LIBELLULA

Su 189 persone che lavorano in stabilimento, convivono 18 etnie diverse, ognuna con le proprie storie e competenze. «La diversità per noi è energia creativa - spiega Castelli -. Ogni prospettiva diversa arricchisce il modo in cui affrontiamo le sfide. È come un ecosistema: più è vario, più è vitale».

Accogliere le differenze significa anche promuovere politiche di welfare attente a tutte le fasi della vita. Bonduelle riconosce il valore dell'anzianità aziendale, premia chi raggiunge i 10, 20 e 30 anni di servizio, e accompagna il percorso dei genitori con programmi di smart working flessibile. «La genitorialità - sottolinea Castelli - è un momento chiave della vita e va sostenuta, non ostacolata. Il lavoro agile ci permette di rispettare il tempo delle famiglie senza rinunciare all'efficienza».

L'attenzione si estende anche al rientro dopo lunghe assenze: per chi torna da congedo di maternità, paternità o malattia è previsto un percorso di re-onboarding con almeno 80 ore di affiancamento e aggiornamento. «È un modo per dire: siamo qui, ti abbiamo aspettato, il tuo posto c'è - afferma Castelli -. Nessuno deve sentirsi tagliato fuori solo perché la vita ha chiesto una pausa dall'attività lavorativa».

IN BONDUELLE LA PARITÀ DI GENERE DIVENTA UNA PAROLA VIVA, CHE GERMOGLIA NEI GESTI, NELLE PRATICHE E NELLE SCELTE CONCRETE

Dal 2020 Bonduelle ha aggiunto un tassello importante al mosaico del proprio welfare: un servizio di supporto psicologico anonimo e gratuito, aperto a tutti. «Il benessere mentale è parte integrante della nostra cultura aziendale - ribadisce Castelli -. Abbiamo imparato che una persona serena è più creativa, più generosa e più capace di costruire valore per sé e per gli altri».

In fondo, il segreto di Bonduelle sta nel trasformare i valori in comportamenti. Nei campi dove nasce l'insalata, così come nelle riunioni dove si decidono strategie, si respira lo stesso approccio: cura, attenzione, rispetto. «Siamo convinti che la sostenibilità non sia solo un capitolo del bilancio - dichiara Castelli - ma un atteggiamento quotidiano. Coltivare il futuro significa prendersi cura delle persone oggi». E così, nell'universo Bonduelle, la parità di genere diventa una parola viva, che germoglia nei gesti, nelle pratiche e nelle scelte concrete. Una cultura che cresce come cresce un seme: dal basso, con il nutrimento giusto, con la luce e con la fiducia. «Vogliamo che chi lavora con noi si senta parte di un ecosistema armonioso - conclude Castelli -. Dove ognuno può essere sé stesso, crescere con gli altri e contribuire a un mondo più giusto, più sano e, naturalmente, più verde».

Quei nuovi padri in prima linea

Dai congedi genitoriali alle nuove consapevolezze: la Survey L.U.I. di Fondazione Libellula racconta il cambiamento visto dagli uomini e sfida i pregiudizi sul gender gap

di Paola Belli

La Survey L.U.I. 2025 di **Fondazione Libellula** arriva come un'ondata di aria fresca in un panorama spesso polveroso di dibattiti sulla parità di genere: per la prima volta, sono gli uomini a prendersi la scena, con oltre duemila voci maschili coinvolte in un'indagine che scardina stereotipi, conferma criticità e lancia una fotografia (questa sì, inclusiva) sulle nuove sfide della mascolinità in Italia.

Mara Ghidorzi, Gender Expert di Fondazione Libellula

«Spesso quando si parla di genere ci si concentra esclusivamente sul femminile, dimenticando che esiste anche un genere maschile. Eppure, non può esserci reale cambiamento senza uno sguardo condiviso», sottolinea **Mara Ghidorzi**, Gender Expert di Fondazione Libellula e anima della ricerca. «Abbiamo voluto ascoltare il punto di vista degli uomini per avviare una nuova conversazione sulla parità: è evidente che su alcuni temi c'è ancora poca consapevolezza, ma siamo in una fase di cambiamento. Un cambiamento che, come ci racconta questa Survey, va sempre guidato. Va agita una responsabilità individuale e collettiva, come persone adulte nei confronti delle nuove generazioni e come donne e uomini, nelle relazioni che sviluppiamo nei contesti lavorativi e personali. Quel 90% è un dato importante: la parità non è qualcosa di parte, ma abbraccia tutti e tutte».

Il punto nodale, che taglia trasversalmente tutto il racconto, è questo: la parità non è una battaglia a somma zero, né la rivincita di un genere sull'altro. È una partita corale che finalmente comincia a vedere anche il maschile non solo come osservatore, ma come soggetto attivo, in grado di condurre il cambiamento. Basta numeri per dimostrarlo: il 90,5% degli uomini intervistati è profondamente convinto che una maggiore equità tra i generi, a casa e al lavoro, porterebbe benefici anche a loro.

STA EMERGENDO UN NUOVO MODELLO DI GENITORIALITÀ NEL QUALE I PADRI RIFIUTANO LA NARRATIVA DELLA CARRIERA COME DESTINO UNICO

Uno degli snodi più interessanti della Survey riguarda il tema dei congedi parentali: solo il 34,6% degli uomini parentali ha utilizzato tutto il congedo previsto dalla legge, certificando che il carico di cura è ancora disciplinato come "materno" persino nelle famiglie più moderne. Ma la vera rivoluzione si annida nella fascia dei 30-40enni: qui, la quota di padri che sceglie la strada del congedo pieno balza al 56,6%. Un dato che racconta la nascita di una generazione di uomini per cui la genitorialità non è più un parco giochi facoltativo, ma responsabilità e piacere vissuto pienamente. Emerge così un nuovo modello: papà che scelgono con consapevolezza di occuparsi del proprio tempo e dei propri figli, rifiutando la narrativa che la carriera sia (e debba essere) il destino unico del maschile. E tuttavia, il freno degli stereotipi culturali persiste: nella fascia 51-60 anni, chi utilizza tutto il congedo parentale precipita al 23%, segno di una generazione ancora legata alle vecchie divisioni tra chi produce reddito e chi cresce le nuove generazioni. La Survey sottolinea anche che l'esperienza diretta modifica la consapevolezza: tra i pa-

FONDAZIONE LIBELLULA

dri, il 45,5% osserva come la maternità rallenti davvero la carriera professionale delle donne, ma la percentuale sale all'80% tra le donne. E questo salto, apparentemente vertiginoso, è la misura di quanto il privilegio continui a restare trasparente a chi lo vive, e viceversa di quanto sia preziosa la testimonianza di chi ogni giorno affronta barriere invisibili. Qui la parità può finalmente mostrarsi come un cammino condiviso e non come una concessione.

Nonostante i progressi e la narrazione mainstream, la strada verso la parità è disseminata di ostacoli sostanziali e percettivi. Quasi un uomo su tre (29,5%) ritiene che la parità di genere sia ormai "raggiunta", segnando un peggioramento rispetto al 21% del 2023. È un dato allarmante che racconta uno scollamento sempre più marcato tra realtà vissuta e percezione del privilegio: chi vive in condizioni di favore spesso non riconosce le disuguaglianze strutturali che persistono, tanto che nel Global Gender Gap Index del World Economic Forum l'Italia languisce in fondo alle classifiche europee, e serviranno almeno 124 anni per colmare il gap. Solo il 6,5% delle donne condivide la convinzione che la parità sia un traguardo raggiunto.

Le generazioni più giovani sembrano però ancora più distanti da queste prese di coscienza: tra i ragazzi della Gen Z, crolla il senso di coinvolgimento personale rispetto al tema della violenza di genere e cresce, parallelamente, la percezione che alcune misure pro-equità possano discriminare proprio il maschile. Una spaccatura che si riflette anche nell'ecosistema digitale: la cosiddetta "manosphere" e la galassia di forum e community maschili – anche in Italia – trovano terreno fertile tra i più giovani, riproponendo un modello di mascolinità difensiva e spesso ostile alle conquiste femminili.

SENZA UNA VERA ALLENZA DI GENERE NESSUN CAMBIAMENTO SARÀ DAVVERO IRREVERSIBILE: TUTTI SONO CHIAMATI A UN RUOLO ATTIVO

L'ultimo capitolo della Survey mette a fuoco il senso di corresponsabilità: oltre il 95% degli uomini e delle donne intervistati respinge l'idea che il contrasto alla violenza e alle discriminazioni sia compito esclusivo del top management o della politica aziendale. Al contrario, la lotta per l'equità viene percepita come "efficace e reale" solo nella misura in cui viene agita da ciascuno nel quotidiano, nei piccoli cambiamenti che costruiscono la cultura aziendale, familiare e sociale.

Perché, come ribadisce la Survey, senza una vera alleanza di genere - fatta di ascolto, riconoscimento, responsabilità concreta - nessun cambiamento sarà mai davvero irreversibile. E queste voci variegate, spesso in contrasto, ma tutte chiamate a un ruolo attivo, sono il motore di una società che, anche grazie a questa ricerca, oggi può finalmente riconoscere il "lavoro di cura" non più come retaggio femminile né come concessione, ma come patrimonio comune.

LE DISCRIMINAZIONI E I "VETRI" ANCORA DA INFRANGERE

Uno dei dati più significativi della Survey arriva dal mondo del lavoro: oltre il 23% degli uomini ha cambiato attività a causa di molestie, discriminazioni o ambienti tossici – una fetta che cresce tra freelance e lavoratori delle microimprese, dove le tutele sono scarse e il clima spesso più asfittico. Le discriminazioni per orientamento sessuale toccano il 5,3% degli uomini (valore che sale tra i giovani e in presenza di studi post-laurea), mentre l'ageismo colpisce sia i più giovani (spesso tacciati di immaturità) sia i senior (bollati come "inadatti alle nuove tecnologie"). Ma il vero spartiacque resta la questione salariale: quasi il 50% delle donne riferisce di percepire una retribuzione inferiore, a parità di ruolo e anzianità, rispetto ai colleghi uomini, mentre tra i maschi la consapevolezza della discriminazione cresce con l'età e con l'esperienza da padri. Sulla carta, il gender pay gap rilevato da Eurostat parla di un "modesto" 5,3%, ma basta incrociare altri fattori – come il part-time involontario, le interruzioni di carriera dovute alla maternità e la carenza di servizi di cura – per far schizzare la forbice al 22% secondo l'analisi Oxfam e il Global Index Gender Pay Gap. Da qui l'urgenza di azioni concrete, come la Direttiva UE 2023/970 in arrivo nel 2026 e la nuova Certificazione della parità di genere per le aziende italiane.