

FEDERMANAGER / Il rilancio parte da noi

L'ALTRA COPERTINA / Bancomat, una fintech di 40 anni



Dicembre 2023 Euro 4,50

ISSN 1722-938-3



# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



## L'INDUSTRIALE DELL'ACQUA ITALIANA

**ESCLUSIVO/LA SFIDA IDRICA DI ACEA**

Intervista con l'a.d. Fabrizio Palermo: così rilanceremo una risorsa cruciale



**«IN PIAZZA QUANDO SERVE»**  
Intervista con Luigi Sbarra (Cisl)  
«Perché rivendichiamo senza scioperi»

**SPERLARI, DONNA E LEADER**  
Passo dopo passo, si arriva al vertice  
La formula di Bernadette Bevacqua



**BREVETTI ANTI-CO2**  
Il Gruppo Maire ha fatto del clima  
una grandissima opportunità

**UFFICI INSOSTENIBILI**  
La burocrazia è un ostacolo  
a molte buone pratiche Esg

**SORPRENDENTE COSENZA**  
Per il nostro format «Fenomeni»  
una tappa di positività in Calabria

**CROWDFUNDING BOOM**  
Con le nuove regole Ue spinta  
alla «colletta» dei finanziamenti



## I 4 ASSI DI BANCOMAT UNA SPLENDIDA QUARANTENNE

La società italiana pioniera del fintech sta passando dal «denaro di plastica» al «touchpoint» unico. E guarda alle «super-App» per un pagamento che in futuro sarà ancora più «intangibile» e integrato

*pagg. 48-49*

# CON L'«AI», TAGLI AI POSTI DI LAVORO GIÀ NEI PIANI



DI SERGIO LUCIANO

**S**e nel febbraio del 2017 un signore lucido come Bill Gates – forse l'unico tra i big dell'informatica ad avere saputo esprimere concetti di spessore al di fuori dell'ambito specifico – disse che verrà prima o poi il momento di introdurre una tassa sui robot per finanziare il welfare... qualche ragione dovrà ben averla avuta.

Cominciamo a capire quale: nessuno ne parla, ma è già in corso una massiccia campagna di tagli ai posti di lavoro delle funzioni esecutive, non ancora resi noti perché tuttora nascosti nelle segrete stanze della pianificazione aziendale. Sono posti previsti ieri, che non ci saranno più domani. Se avete qualche amico top-manager nelle principali società di consulenza verificate con lui: molte imprese che avevano da mesi approvato piani di consistenti assunzioni a supporto di piani pluriennali di crescita, li hanno congelati. La loro richiesta ai consulenti è stata: diteci, alla luce delle nuove soluzioni possibili con l'intelligenza artificiale, quante assunzioni risparmieremo.

È chiaro? Per favore, archiviamo le professioni di eticità dei cosiddetti guru della nuova intelligenza che nell'estate scorsa sfilarono come anime candide davanti al Congresso Americano implorando la politica di "regolare" la nuo-

va risorsa tecnologica, addirittura con la stessa severità riservata alle armi nucleari. Archivia-mo questa roba, sono andati a dire quelle cose per pura convenzione e preconstituirsì l'alibi per quando cominceranno i guai: "Ve l'avevamo detto, siete stati voi a non fare nulla!".

Questi vogliono solo fare spasmodicamente e parossisticamente soldi, soldi e ancora soldi. Zero responsabilità civile e sociale. Dove possono, buttano la gente in strada, dove possono evadono le tasse. L'alibi è sempre che c'è qualche concorrente in qualche posto del mondo che fa peggio di loro e devono difendersi.

Hanno spremuto il limone cinese – ricordiamoci i suicidi di massa nella fabbrica-lager Foxconn degli iPhone, 17 morti in 5 anni – e quando il costo del lavoro in Cina è salito, i committenti hanno scoperto che la Cina è brutta e cattiva e calpesta i diritti umani ed hanno trasferito le produzioni in Vietnam dove, guarda caso, il lavoro costa come 10 anni fa in Cina. Ma quale eticità. Come Milton Friedman ha definitivamente scolpito nella roccia della mentalità capitalistica americana che detta legge nel mondo, la responsabilità sociale dell'impresa consiste solo nell'accrescere i suoi profitti, rispettando le leggi; sono tutte finte, quindi, le proteste di eticità che contraddistinguono gran parte della gnagnera buonista di chi predica i principi Esg e poi fa il contrario...

È vero che Friedman precisa, chiarissimamente, nella chiusa di quel mitico articolo sul New

York Times del 1970, che l'impresa deve perseguire il profitto "fintanto che opera entro le regole del gioco, ossia si impegna in una concorrenza aperta e libera senza alcun inganno o frode". Ma per l'appunto la scrittura di queste regole viene condizionata dalla forza del lobbying o, semplicemente, a suon di stecche.

Dunque attenzione: il primo dividendo dell'intelligenza artificiale viene visto e cercato, oggi, dagli imprenditori di tutto il mondo innanzitutto nel risparmio che può rendere possibile sul costo del lavoro. Nei modi più ovvi, dai risponditori automatici delle centrali radiotaxi (vedi alla voce: "Roma") alle traduzioni di testi semplici, ai calcoli basici. Poi verrà il resto: funzionalità manifatturiere assorbite dai sistemi, attività logistiche robotizzate e via discorrendo.

Va tutto bene, anzi andrebbe benissimo, a una condizione: che la produttività ottenuta utilizzando così l'AI e la robotica venisse "devoluta" a pagare comunque tutti i lavoratori attivi, anche a fronte di minor lavoro erogato, che è poi un modo per finanziare quei consumi senza i quali non c'è crescita: sarebbe logico farlo.

Ma purtroppo è inutile illudersi. Se ci aspettiamo comportamenti spontanei di equità e autotutela resteremo delusi. Prima ci sarà la rissa competitiva, poi - forse - il ravvedimento. Nel frattempo, c'è solo da sperare che il tormento di una fase sociale devastante quale quella che ci aspetta, forse anche violenta, duri poco e conduca a qualcosa di sensato. Ma le avvisaglie sono pessime.

## IL CORSIVO

### «MA A ME CHI ME PAGA IL TEMPO PER TESTIMONIARE? IO LAVORO A NERO!»

**T**ribunale di Roma, interno giorno. Si discutono davanti al giudice penale una batteria di cause di valore e gravità modeste, ma non per gli interessati. A fine mattina, sul ruolino di marcia si è già in ritardo di due ore. La giudice - severa ma gentile - ne discute con gli avvocati delle cause in ritardo e ipotizza il rinvio di una di esse, o almeno la procrastinazione al pomeriggio. Uno dei testimoni convocati lì da qualche parte interessata ascolta, capisce e sbotta in romanesco: "Ma ahò, ma a me chi me paga er tempo che sto perdendo sur lavoro?". La giudice si irrigidisce e lo redarguisce: "Lei è qui per ragioni di legge, quindi può e deve pretendere dal suo datore di lavoro di essere

pagato ugualmente!", proclama, e con ragione. Ma l'altro salta su come un ossesso: "Ma quale datore de lavoro, chi me paga a me, io lavoro a nero!". Non gli passa neanche per la testa di dire che lavora in proprio, perché è un'altra cosa: lavora proprio "a nero". La giudice resta un attimo interdetta, poi riconsulta le carte e fa in modo di poter interrogare subito il poveraccio e lasciarlo libero. Impensabile - pur dentro la "casa" della legge - che qualcuno pensi e provveda a pretendere dal malcapitato una denuncia contro il datore di lavoro che lo impiega "a nero". Ecco: non è l'eccezione, è la regola, la regola di uno Stato sbracato che non c'è e che non tutela i

suoi cittadini nemmeno in un tribunale, La regola di un sottoproletariato senza diritti e senza nemmeno quel minimo di informazione e di educazione civica che può condurre il cittadino a proporre alla legge i suoi problemi. Se qualcuno lavora "a nero" (cosa diversa dal farsi pagare in nero dai clienti quando si è solidi professionisti, idraulici o medici che si sia) è segno che qualcun altro commette un reato o, come minimo, una qualche violazione amministrativa. Ma se si arriva al punto che lo si può gridare come giustificazione nell'aula di un tribunale senza che nulla accada, è proprio segno che è tutto da rifare. Altro che riformare: proprio rifare, da zero. (s.l.)



**SCEGLI LA TUA DESTINAZIONE**

*Le navi Grimaldi Lines ti portano in Spagna, Grecia,  
Tunisia, Sicilia e Sardegna.*



Irresistibile desiderio di viaggiare.



[www.grimaldi-lines.com](http://www.grimaldi-lines.com)



dicembre 2023

## COVERSTORY

- 017 **RETE IDRICA**  
Facciamo acqua da tutte le parti
- 020 **ACEA**  
L'infrastruttura c'è, ma deve crescere

## ECONOMY & POLITICA

- 010 **LUIGI SBARRA**  
Superando il "no" a prescindere:  
la lezione della Cisl

## RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**  
di Andrea Granelli
- 009 **BUSINESS PARTNER**  
di Gianemilio Osculati
- 104 **ALTRE MIGRAZIONI**  
di Mario Abis
- 105 **CONFPROFESSIONI**  
di Giovanni Francavilla
- 106 **PRIVATE BANKER**  
di Ugo Bertone
- 108 **DEBUGGING**  
di Silvia Vianello
- 109 **IL GLOBALISTA**  
di Giuseppe Corsentino
- 110 **QUI MIAMI**  
di Antonio Acunzo
- 110 **IL MONDO SOLIDALE**  
di Giuliana Gemelli

## SALONE DEI PAGAMENTI

- 043 **SALONE DEI PAGAMENTI**  
L'ecosistema delle innovazioni
- 046 **CONFCOMMERCIO**  
Record dei Pos. e delle complicazioni
- 048 **BANCOMAT**  
Dal denaro di plastica alle super-app



## SUSTAINABILITY

- 051 **REPORTING**  
Burocrazia (in)sostenibile
- 054 **ENI**  
Hoop! E la plastica torna in circolo
- 056 **MAIRE**  
Innovando sulla carbon neutrality
- 058 **SCANIA**  
Mezzi pesanti, transizione leggera
- 061 **LIQUIGAS**  
L'ultimo treno per l'indipendenza



## COMUNICARE L'IMPRESA

- 117 **MARKETING**  
Alla larga dai fuffaguru
- 120 **ITALPRESS**  
Sbarco a New York
- 121 **MEDIA**  
Tutti pazzi per i social, ma...



## STORYLEARNING

- 075 **HALEON**  
Sul bancone del selfcare
- 078 **EUROP ASSISTANCE**  
Da sessant'anni risolviamo emergenze
- 080 **FS ITALIANE**  
Turismo, il treno dei desideri
- 082 **SPERLARI**  
Così si costruisce la leadership
- 084 **PANATTONI**  
Se il capannone diventa un asset
- 086 **LAWYERS**  
Npl, quando il vero cliente è il debitore
- 088 **OLON**  
Dietro le quinte della ricerca



## GESTIRE L'IMPRESA

- 025 **CUSTOMER EXPERIENCE**  
Nell'era del feedback
- 028 **WAAM**  
Globalizzazione, la bussola è digitale
- 030 **FEDERMANAGER**  
Quelle competenze per rilanciare l'Italia
- 032 **PRAESIDIUM**  
Welfare, il privato fa bene al pubblico
- 034 **FONDIRIGENTI**  
Così la classe dirigente sfrutta la leva
- 036 **PREVINDAI**  
«Pensiamo al futuro, ma senza preoccuparcene»
- 038 **LAVORO**  
Uomini e donne alla pari, a partire dal contratto
- 040 **AMYRALIA**  
La performance con beneficio d'inventario



GALLERIE D'ITALIA  
TORINO



# the CIRCLE

fotografie di Luca Locatelli

SOLUZIONI PER  
UN FUTURO POSSIBILE

Gallerie d'Italia - Torino  
Piazza San Carlo, 156

21.09.2023  
18.02.2024

CON IL PATROCINIO DI



CON IL SUPPORTO SPECIALISTICO DI



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER FOTOGRAFICO



GALLERIEDITALIA.COM

INTESA  SANPAOLO

## VITA DA MANAGER

- 139 **CHAMPAGNE**  
È qui la festa: nella flute
- 141 **COSTUME**  
Voyeurismo da food porn
- 142 **PARCO DELLA MUSICA**  
Parole e musica si finanziano da sé
- 145 **MOTORI**  
L'elettrico in un concentrato di lusso
- 146 **REGIMENTAL**  
a cura di Monica Setta

## APPROFONDIMENTI

- 012 **HERCONOMY**  
Attente al pinkwashing
- 091 **UOMINI & DENARI**  
Carrino, spazio all'intraprendenza
- 092 **LUBRIFICANTI**  
Decarbonizzare sì, ma con realismo
- 094 **I FENOMENI DI ECONOMY**  
Alla scoperta della Calabria
- 101 **LEGALITÀ & PROFITTO AWARD**  
Un premio per chi segue le regole
- 102 **ALIS**  
Logistica sostenibile
- 112 **LIUC**  
Così la logistica sfida il climate change

## FINANZIARE L'IMPRESA

- 063 **CROWDFUNDING**  
Senza più confini
- 066 **QUADRIVIO**  
Se la Pmi abbraccia l'AI
- 068 **RSM**  
Tra le righe del Ddl di bilancio
- 070 **ANDAF**  
Una promessa (in)sostenibile
- 071 **AIFI**  
Pmi, il private capital vi sta aspettando
- 072 **NSA ECONOMY RANKING**  
Ma dove vai se un software non ce l'hai?



## TALENTI DELLO SVILUPPO

- 123 **IMMOBILIARE**  
Dove va il mattone
- 125 **HOUSE DREAM**  
La casa non è più soltanto un miraggio
- 126 **MAIOR CAPITAL**  
Il servizio oltre al panorama
- 128 **FIERE**  
Il franchising fra community e innovazione
- 130 **ITALIAN NETWORK**  
Albania, la nuova frontiera del business
- 131 **BRUNO EDITORE**  
ChatGpt: opportunità o minaccia?
- 132 **LEOTRON**  
La rivincita della seconda mano
- 133 **EMMEGIEMME**  
L'arte della calzatura fra etica e filiera corta
- 135 **EUCLIDEA**  
Uomo e algoritmo per investimenti smart



Abbonati: <https://www.economy magazine.it/scegli-abbonamento/>

# Economy

Il mensile dell'economia che cambia

**Direttore responsabile**  
Sergio Luciano

**Vicedirettrice** Marina Marinetti

**Caporedattore**  
Francesco Condoluci  
(responsabile [www.economy magazine.it](http://www.economy magazine.it))

**In redazione**  
Riccardo Venturi (inviato), Andrea Ballone, Martina Zanetti (eventi e segreteria)

**Hanno collaborato**  
Mario Abis, Antonio Acunzo, Ugo Bertone, Carolina Condemni, Giuseppe Corsentino, Diana Daneluz, Cinzia Fico, Giovanni Francavilla, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Laura Lamarra, Andrea

Matteucci, Marco Onnembo, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Vincenzo Petraglia, Sonia Raule Tatò, Carmine Scoglio, Monica Setta, Francesco Sperti, Silvia Vianello, Giorgio Vizioli

**Grafica e impaginazione**  
Raffaella Jada Gobbi, Liliana Nori, Lara Ponchia

**Comitato scientifico**  
Marco Gay, Anna Gervasoni, Federico Pirro, Giulio, Sapelli, Antonio Uricchio

**Partnership editoriali**  
Aifi; Aiti; Andaf; Assocamerestero; Confprofessioni; Federmanager; Università Liuc; Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

Numero chiuso in redazione il 24/11/2023

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

**Presidente e A.D.**  
Giuseppe Caroccia

**Consiglieri**  
Costantino Baldissara,  
Sergio Luciano

**Editore incaricato**  
Alfonso Ruffo

**Direzione amministrativa**  
Maria Marasco

**Direzione marketing**  
Fernanda Rossetti  
[marketing@economygroup.it](mailto:marketing@economygroup.it)

**Relazioni esterne**  
Monia Manzoni  
[monia.manzoni@economygroup.it](mailto:monia.manzoni@economygroup.it)

**Sviluppo e progetti editoriali**  
Massimiliano Degiovanni  
[massimiliano.degiovanni@economygroup.it](mailto:massimiliano.degiovanni@economygroup.it)

**Pubblicità**  
**Opq s.r.l.**  
Via G.B. Pirelli 30 - 20124 Milano  
Tel. 02.66.99.25.11 - [info@opq.it](mailto:info@opq.it)

**Distribuzione**  
Sodip "Angelo Patuzzi" Spa  
20092 - Via Bettola 18, Cinisello B. (MI)  
**Stampa**  
Stampa Rotolito Spa  
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)  
Registrazione Tribunale di Milano  
n. 101 del 14/03/2017  
Numero iscrizione ROC: 29993

# HORECA-TDHI.COM

Ristoranti, bar, pizzerie, pasticcerie, B&B, hotel, resort, locali, discoteche e SPA sono il nostro mondo.  
Possiamo ideare, progettare, arredare e allestire qualsiasi progetto HO.RE.CA in tutto il mondo.



## Nuovo “Special Projects”

La Divisione TDHI HORECA tra il 01 12 2023 e il 31 12 2024, selezionerà i migliori hotel, ristoranti, caffè, cocktail bar, discoteche, club, ecc., dando loro spazio gratuito sul nostro sito web. Oltre allo spazio web, offriremo attività promozionali e di web marketing gratuite perché finanziate dalla TDHI STARTUP. Per 10 progetti, in particolare, saranno forniti servizi di sviluppo clienti e fidelizzazione.

**TRUST  
DH  
ITALIA**

TDHI INTERNATIONAL

[www.tdhi-italia.com](http://www.tdhi-italia.com)

[info@tdhi-italia.com](mailto:info@tdhi-italia.com)

Vuoi investire in uno dei settori nei quali operiamo?

Vuoi una nuova idea per il tuo menù?

Hai un albergo o una location ma non riesci a fare fatturato e non sai come migliorare le performance?

Hai un immobile e vuoi avviare un'attività ma non sai quale?

Vorresti rinnovare l'arredamento del tuo bar o ristorante ma hai bisogno di un'idea innovativa che lo renda unico?

Hai un ristorante, un cocktail bar o un locale e vuoi un design unico che nessuno ha nella tua città?

Vorresti che creassimo idee per attrarre e, soprattutto, fidelizzare nuovi clienti?

Se hai risposto sì, anche ad una sola domanda, siamo il tuo consulente ideale.

General manager Dr Paolo Magri [generalmanager@tdhi-international.com](mailto:generalmanager@tdhi-international.com)

# La tragedia della guerra ha spiazzato i tecnofan



di **Andrea Granelli**

Vedendo il materiale video relativo alla drammatica incursione di Hamas sul territorio israeliano del 7 ottobre – sia il materiale di propaganda diffuso da Hamas che quello raccolto in maniera fortuita sul campo – e dopo naturalmente aver con molta difficoltà superato il dramma, il dolore e il disorientamento che le immagini suscitano, la memoria ritorna su una serie cinematografica di grande successo – Mad Max – e soprattutto sul sequel del 2015: Fury Road.

Il contesto della serie è noto: il nostro pianeta è ormai ridotto ad una landa desolata dopo una tragica guerra nucleare autodistruttiva e acqua e benzina sono diventati gli elementi più importanti per la sopravvivenza dei sopravvissuti e il loro controllo diventa la causa permanente di continue guerriglie e scontri frontali.

Dato lo status post-atomico, le armi da guerra usate sono tutte basate su vecchi reperti civili (moto, camion, tubi, aste...) riadattati in modo creativo ma sempre primitivo, per diventare offensivi. Una sorta di armata Brancaleone del futuro.

Il fatto è che gli strumenti di guerra usati da Hamas in questo attacco ricordano in qualche modo questa narrativa: deltaplani, droni commerciali, moto di piccola cilindrata, auto civili, missili terra-aria fai-da-te, mini-sommersibili, tunnel sotterranei...

Come è stato possibile che questo esercito artigianale – quasi post-atomico – abbia potuto agire indisturbato e superare le difese elettroniche – probabilmente tra le più sofisticate esistenti – mettendo in ginocchio uno degli eserciti meglio armati e più esperti al mondo. Alcuni spunti per la risposta potrebbero venirci da un altro film, questa volta del 2008 e diretto dal grande Ridley Scott – “Nessuna verità” –, per bocca di Ed Hoffman alias Russel



Crowe. Nel film Hoffmann è uno dei responsabili della Cia per le azioni in Medio Oriente e deve coordinare la cattura di uno dei più pericolosi terroristi islamici. In un passaggio clou del film esprime la sua visione e la sua preoccupazione: «Il nostro nemico ha capito che sta combattendo contro gente del futuro. Se tu vivi come nel passato e ti comporti come nel passato, allora per la gente del futuro diventa difficile vederti. Se getti via il tuo telefonino, se smetti di usare la tua email, passi tutte le informazioni di bocca in bocca, volti le spalle alle tecnologia... semplicemente sparisce nella folla... Quindi la novità è che il nostro presunto rozzo e grossolano nemico si è ormai reso conto di quella che è una nuda e cruda verità: che siamo un bersaglio facile».

Forse è proprio questo che è capitato. Gli occhi e gli orecchi digitali israeliani – quelli che controllavano il confine senza le incertezze e le stanchezze tipiche dell'umano – sono una summa delle tecnologie più avanzate e per questo gestite senza personale. Vedere allora neutralizzare questi sofisticati sistemi di difesa tecnologica da semplici droni commerciali che sganciavano piccole bombe artigianali dalla potenza contenuta... ma sufficiente a distruggere le fragili antenne e batterie di queste reti di sensori ha certamente spiazzato l'immaginario collettivo tecnofan. Ma comprendere che non vi erano neanche presenti esseri umani in grado di dare l'allarme a valle di questi piccoli ma chirurgici attacchi ha spiazzato ancora di più.

Ed è una situazione che si incomincia a vedere anche nelle aziende. Pensare che la tecnologia possa totalmente sostituire l'essere umano è proprio un ragionamento fallace e pure rischioso: certo la tecnologia può essere più efficiente, talvolta anche più efficace. Ma la sicurezza, la prevenzione di ogni rischio è tutt'altra partita. Come direbbe Taleb, nonostante l'abilità predittiva degli algoritmi, c'è sempre un possibile cigno nero, e il 7 ottobre ne abbiamo avuto conferma.

## Contrordine, i tassi calano: come approfittarne

**I tassi attivi praticati dalle banche non scendono da soli. Occorre aiutarne la discesa. Per far questo occorre un minimo di impegno e, soprattutto, una strategia chiara**



di **Gianemilio Osculati**

I mercati finanziari possono sembrare capricciosi. Semplicemente, rispondono velocemente a mutamenti di scenario. È così che tassi e valute cambiano di valore, alle volte in maniera anche importante, al variare degli scenari attesi. E non c'è dubbio che negli ultimi mesi e nelle ultime settimane gli scenari attesi sono cambiati spesso. Stando infatti alle prime apparenze i mercati sembrano aver ora imboccato una strada (tassi e forse anche dollaro all'ingù) che ci dovrebbe accompagnare per un po'. Essendo l'esatto opposto della prospettiva di qualche mese fa, occorre ora assicurarsi che la casa sia in ordine per affrontare con successo le nuove sfide. Quando i tassi muovono all'ingù la prima sensazione che si ha in azienda è che invece nulla sia cambiato. Alle banche non piace ridurre d'iniziativa i tassi attivi praticati alla clientela: tassi bassi, ricavi bassi. Le strategie disponibili in azienda sono due: ottenere i risultati con la forza, oppure ottenerli seguendo le vie di minore resistenza della banca. In pratica, il migliore risultato si ottiene spesso utilizzando entrambe le strategie. L'utilizzo della strategia di forza richiede di essere effettivamente in una posizione di forza relativamente alla banca. Per quanto ovvio, è bene che la nostra azienda:

- abbia un buon rating. Le aziende con il rating migliore sono le più corteggiate e quelle alla quali i tassi praticati si muovono più rapidamente all'ingù. Conosciamo il nostro rating?

- abbia un basso utilizzo delle linee di fido di cui gode: se una banca è eccessivamente resistente ad abbassare i tassi, si sposta l'utilizzo sulle altre banche. La banca legge mensilmente i dati della Centrale Rischi e sa bene che un basso utilizzo dei fidi è un'arma potente nelle mani del cliente. Ci facciamo inviare la C.R. su base mensile e la analizziamo accuratamente?

- abbia, di fronte ad una banca resistente, la conoscenza di quale sono gli impieghi ed i servizi più remunerativi per la banca e la volontà di spostare tali impieghi e/o servizi verso un'altra banca. Conosciamo dove la banca svolge con noi il lavoro più remunerativo per lei?

La strategia della forza può certamente essere utilizzata, ma costringe a vivere armati e sempre all'erta. Spesso, anzi molto spesso, la strategia della gestione della controparte (la banca) offre migliori prospettive. In una situazione di tassi calanti l'azienda può ottenere migliori risultati:

- lavorando sulle commissioni per prime, ripromettendosi di tornare in seguito sull'argomento tassi. Nel processo decisionale della banca i tassi da applicare ai singoli clienti vengono spesso decisi in alto, dal

Comitato Crediti che delibera il fido o dalle gerarchie che hanno la delega su affidamenti e tassi. Spesso invece le commissioni e le spese applicate sono decise a livello periferico e sono quindi per definizione più facilmente rinegoziabili. Inoltre, il ginepraio delle diverse commissioni e spese addebitate dalle banche riduce la visibilità di un qualsiasi abbassamento di costi. Conosciamo bene quali sono le commissioni più costose per la nostra azienda e le gestiamo proattivamente?

- creando un clima collaborativo con la banca e soprattutto con l'adde- detto clientela che vuole, per definizione, mettersi in luce con i propri capi, fare carriera, guadagnare di più, avere più autonomia. Due le cose che contano di più per la sua carriera: fare molto sviluppo e non avere sofferenze. Per quanto riguarda i tassi praticati, basta che non siano fuori norma. Ecco allora che nasce la possibilità di aiutarlo presentandogli i nostri migliori clienti e fornitori per un'azione di sviluppo. In questo do ut des, l'azienda deve ovviamente incassare una discesa più rapida dei tassi ed anche, perché no, tassi in assoluto di maggior favore. Quante volte abbiamo aiutato le banche a raggiungere i loro obiettivi?

- facilitando una percezione di basso rischio da parte della banca. Una buona relazione collaborativa con la banca richiede la più ampia trasparenza ragionevolmente possibile. La presenza di un business plan è assolutamente necessaria se si cercano finanziamenti a medio termine ma è comunque quanto mai opportuna sempre. Va da sé che il business plan deve essere fatto in casa, non appaltato al primo che passa. Inoltre, è opportuno a metà del periodo di validità del fido incontrarsi con le singole banche per fare un punto della situazione dell'andamento dell'azienda e soprattutto dei suoi programmi: le cose dette prima sono più digeribili delle sorprese, brutte o buone che siano. Quanta trasparenza diamo in corso d'anno ai finanziatori che ci hanno concesso fiducia?

Questo sintetico breviario dei rapporti con le banche non sarebbe completo se non ci fosse un punto importante: il rapporto con le gerarchie superiori della banca. È diffuso il credo che non bisogna "saltare" il proprio gestore clientela colloquiando con le gerarchie superiori. Non è vero. Più siamo conosciuti in alto, più l'adde- detto clientela non sente su di sé l'unica responsabilità del fido concesso. Non c'è bisogno di prescrivere i comportamenti utili per creare un rapporto positivo con le gerarchie più alte della banca: ciascuno usi i propri. Ma li usi! L'ultima domanda è quindi: abbiamo un business plan ben fatto? E, quanto siamo conosciuti in banca? Quando lo scenario di mercato si dirige verso tassi più bassi i tassi attivi praticati dalle banche non scendono da soli. Occorre aiutarne la discesa. Per far questo occorre un minimo di impegno e, soprattutto, una strategia chiara.

# SUPERANDO IL «NO» A PRESCINDERE: LA LEZIONE DELLA CISL

È un messaggio razionale e di ottimismo quello che Luigi Sbarra, segretario generale del secondo sindacato italiano per numero di iscritti, affida alle pagine di Economy: perché i dati sono incoraggianti e il governo, attraverso la Legge di Bilancio, sta dimostrando di voler davvero sostenere le pensioni e i redditi delle famiglie

di Sergio Luciano

**«I DATI SULL'OCCUPAZIONE DEGLI ULTIMI MESI IN ITALIA, TENUTO CONTO DEL RALLENTAMENTO DEL CICLO ECONOMICO NAZIONALE E INTERNAZIONALE, SONO ASSOLUTAMENTE INCORAGGIANTI.**

Ma guai a sedersi sugli allori: bisogna fare di più, molto di più. Soprattutto perché in alcune aree del Paese, penso al Mezzogiorno, abbiamo tassi di disoccupazione giovanile e femminile patologicamente alti. È lì, quindi, che occorre dare un impulso maggiore al bilancio degli investimenti pubblici e privati, per creare posti di lavoro là dove ci sono più disoccupati». **Luigi Sbarra**, segretario generale della Cisl – il secondo sindacato italiano per numero di iscritti – conferma in quest'intervista a Economy la sua linea pragmatica e post-ideologica, che gli permette di «evitare schieramenti preconcetti e negoziare con il governo nel solo interesse - ripete sempre lui - dei lavoratori e del Paese».

**Quindi i dati sul lavoro sono rilevanti, segretario?**

Sì, e non solo perché nell'ultimo anno l'occupazione è cresciuta quasi di mezzo milione di posti di lavoro: il dato più interessante è che si è alzata la componente delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno ottenuto un contratto a tempo indeterminato.

**Segretario, rispetto alla legge di Bilancio preparata dal governo Meloni il fronte sindacale non è stato compatto. La Cgil, insieme alla Uil, ha promosso una mobilitazione dura, con scioperi regionali. La Cisl non nega che esistano molti temi su cui la legge è migliorabile, ma**

**si limita a chiedere interventi correttivi senza andare ad uno sciopero che, peraltro, costa, e non poco, alle tasche dei lavoratori.**

Confermo che quella del governo Meloni non è stata la manovra che la Cisl avrebbe voluto. Ci sarebbe piaciuto poter contare su molte più risorse da redistribuire: per alzare i redditi dei lavoratori e dei pensionati, per sollevare tante famiglie dalla povertà, per restituire al sistema previdenziale criteri di flessibilità e di equità. Ed anche per realizzare tutti gli investimenti necessari al rilancio della crescita e dello sviluppo. D'altra parte, penso che il mestiere del sindacalista comporti anche la capacità di fare i conti con la realtà per

portare a casa il massimo possibile nella condizione data. La coperta della finanza pubblica è oggettiva-

mente corta. Pesano come un macigno il rallentamento dell'economia mondiale e nazionale, i maggiori oneri sul debito pubblico dovuti all'innalzamento dei tassi della Bce e le ulteriori incertezze del quadro internazionale. Per questo è importante dare il giusto valore alle cose che ci siamo conquistate. Perché non erano scontate. E nessuno ce le ha regalate.

**Ce le riepiloghi.**

Innanzitutto sottolineo un dato: l'85% dei 28 miliardi della legge di bilancio – 24 miliardi, più altri 4 della delega fiscale – si concentra su misure di coesione sociale, su incentivi e sostegni fiscali al lavoro, alle

pensioni e ai redditi delle famiglie medie e popolari. Tutti interventi che abbiamo voluto e sollecitato nel corso dei negoziati e delle trattative di questi mesi, sia Palazzo Chigi sia con i vari Ministri del Governo. Ecco perché diciamo che ci sono molte luci. A partire dalla parte fiscale della manovra, con la conferma per tutto il 2024 del taglio al cuneo contributivo, che da solo vale 10 miliardi e si rivolge ad una platea di 14 milioni di lavoratori. Altrettanto significativo l'avvio di un alleggerimento fiscale a partire dai redditi più bassi, con l'accorpamento delle prime due aliquote Irpef, cui sono destinati altri 4 miliardi.

**L'85% DEI 28 MILIARDI DELLA LEGGE DI BILANCIO SI CONCENTRA SU MISURE DI COESIONE SOCIALE, INCLUSI INCENTIVI E SOSTEGNI AL LAVORO**

Luigi Sbarra, segretario generale della Cisl



## E ci sono risorse anche per i rinnovi contrattuali...

Sì, abbiamo portato a casa 8 miliardi per rinnovare i contratti nel pubblico impiego e nella sanità, ed è assolutamente importante avere questa dotazione finanziaria perché ci consente di aprire bene quel che sarà il ciclo dei rinnovi contrattuali. Senza contare gli altri 2 miliardi che andranno da subito in busta paga per coprire la vacanza contrattuale. Aggiungo che la manovra dà anche un segnale forte in direzione della famiglia e della natalità, perché si assicura un ulteriore periodo di congedo parentale, viene data una super deduzione alle imprese che assumono donne madri, giovani under 30, percettori di sussidi e persone fragili. Poi devo dire che ci sono aspetti importanti e positivi anche sul versante del sostegno agli investimenti: penso alla prima tranche di intervento per il ponte sullo Stretto, o al fatto che si rifinanziano i contratti di sviluppo e la nuova Sabatini.



**IL MESTIERE  
DEL SINDACALISTA  
COMPORTE ANCHE  
LA CAPACITÀ  
DI FARE I CONTI  
CON LA REALTÀ  
PER PORTARE  
A CASA IL MASSIMO  
POSSIBILE**

## Però il dossier pensioni ha visto respinte le vostre richieste...

Certo, la manovra non manca di ombre importanti, e in questo senso non ci è piaciuta per niente questa stretta che viene operata sulle pensioni. È sbagliato penalizzare ulteriormente quota 103 con il calcolo contributivo della pensione. Ed è inaccettabile per noi questa riduzione delle aliquote e dei rendimenti per i lavoratori pubblici, della sanità, degli enti locali, per le maestre d'asilo e gli altri operatori sanitari. Ci aspettavamo anche qualcosa di più sulla sanità, per sbloccare le assunzioni di medici, infermieri, personale sociosanitario e potenziare la medicina territoriale e di prossimità. Così come è grave il mancato finanziamento della legge sulla non autosufficienza per sostenere anziani, famiglie e persone fragili. Per cui ribadisco: guardiamo con soddisfazione alle tante cose buone che ci siamo conquistate, senza negare le criticità, sulle quali non arretriamo di un centimetro. Aggiungo, però, che dobbiamo anche guardare oltre la traiettoria della legge di stabilità, spendendo bene in primo luogo le tante risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza e puntando ad un vero patto per la crescita del Paese.

**Segretario, però ci spieghi anche se nel rapporto con la Cgil si è rotto qualcosa di rilevante, se rischia di saltare l'unità sindacale, o se invece siamo ancora a sfumature...**

Noi rispettiamo le decisioni degli altri sindacati. Pensavamo e pensiamo che lo sciopero generale in una fase come questa sia una scelta sbagliata. Perché lo sciopero, per noi, è e rimane l'ultima spiaggia della lotta sindacale. Anche perché ha un costo economico che ricade direttamente sulle buste paga dei lavoratori, già appesantite dal carovita. Ha senso, rispetto al qua-

dro che le ho descritto, chiedere ai nostri iscritti di farsi carico di ulteriori sacrifici? In tutta franchezza, noi pensiamo di no. Peraltro, se il nostro contraddittorio è col Governo, perché trasferire le tensioni sociali nei luoghi di lavoro e scaricare disagi sulle imprese che nulla hanno a che vedere con i contenuti della Legge di Bilancio? È giusto, invece, dare valore a quanto di

**PUR NON CONDIVIDENDO LO SCIOPERO  
IL 25 NOVEMBRE LA CISL  
SI È MOBILITATA MANIFESTANDO  
IN PIAZZA SANTI APOSTOLI A ROMA**

buono siamo riusciti ad ottenere ai tavoli del confronto con il governo e a ciò che, attraverso la via del

dialogo, possiamo ancora cercare di migliorare. Questo ci divide oggi dalla Cgil: non tanto sugli obiettivi, quanto sul giudizio che bisogna dare ai risultati. Per noi il dialogo e il confronto devono avvenire senza pregiudizi e senza furore ideologico. Seguendo un principio inviolabile: l'azione sindacale, per essere credibile ed efficace, deve essere centrata sul terreno della responsabilità, del pragmatismo e dell'autonomia, qualunque sia il colore del governo che guida il Paese.

## Però anche la Cisl si è in qualche modo mobilitata, o no?

Il 25 novembre abbiamo manifestato da soli in Piazza Santi Apostoli, a Roma. Lo abbiamo fatto con la forza e l'orgoglio di un sindacato libero, responsabile, pragmatico, intransigente, che pretende dalle istituzioni il rispetto degli affidamenti costruiti. Abbiamo sollecitato modifiche alla manovra economica del governo, ma abbiamo lanciato anche al sistema delle imprese e agli altri sindacati la sfida di un nuovo patto sociale che metta al centro il rilancio dei redditi ed una vera politica di crescita e di coesione. Su questi obiettivi continueremo ad andare avanti, in piena autonomia. E seguendo la nostra ambizione: quella di contribuire a dare una prospettiva nuova al Paese, aprendo una nuova stagione d'inclusione, di diritti di cittadinanza, di solidarietà e di lavoro.



## Attente al Pinkwashing dal potere dissolvente

Dietro il fervore sulla parità di genere si annida il bluff. Lo abbiamo smascherato alla terza edizione di Herconomy... e abbiamo valorizzato invece le buone pratiche che molte aziende adottano già. Ecco quali

**N**on basta una spruzzata di detersive per pulire il soffitto di cristallo. Non basta vedere cosa c'è più in alto: occorre entrarci, a costo di infrangere il cristallo. Perché ancora oggi, l'effetto "Charlie's Angels" - gli uomini comandano, le donne rischiano - domina in un mercato nel quale le organizzazioni, pubbliche, private e del terzo settore, sbandierano le proprie iniziative su Diversity & Inclusion, ma troppo spesso si tratta solo di una banale

spruzzata di rosa: è il pinkwashing, che Economy ha voluto stigmatizzare, non senza una certa ironia, alla terza edizione di Herconomy "Attente al pinkwashing dal potere dissolvente" il 9 novembre a Palazzo Visconti a Milano,

**NEI BOARD DELLE AZIENDE QUOTATE  
SOLO 8 DONNE HANNO COMPENSI  
SUPERIORI AL MILIONE DI EURO  
CONTRO 117 UOMINI**

che ha visto la sala barocca gremita (anche di uomini!) e migliaia di spettatori a seguire in streaming.

A introdurre il tema, la vicedirettrice di Economy, Marina Marinetti, che ha illustrato le worst practice delle aziende: dagli ambiziosi



1 panel



In senso orario: Lara Conticello (Rsm), Nicole Boccardini (Job Pricing e Idem - Mind The Gap), Daniela Asaro (Rina), Elena Mocchio (Uni Ente Italiano di Normazione) e la moderatrice del primo panel, Manuela Ronchi (Action Agency)



obiettivi a lunghissima scadenza, per esempio l'eliminazione del pay gap, che ancora oggi in Italia risulta mediamente dell'8,7% (ma nei board delle quotate, dei 125 top earner con compensi superiori al milione di euro, solo 8 sono donne e la prima si trova il 66ma posizione) al marketing camuffato delle sponsorizzazioni del mese della prevenzione del cancro al seno, che destina in media meno del 10% dei ricavi alla ricerca, dall'eliminazione delle quote rosa nei board a seguito del delisting, dai bilanci di sostenibilità che omettono l'indicazione del Gri 405-2 sul gap salariale alla revisione della legge Golfo-Mosca resasi necessaria per non far crollare la presenza nei board - di fatto stabile - una volta cessato l'obbligo delle quote di genere, arrivando alla scacchiera in cui le donne - sempre le stesse - vengono mosse



come pedine ai vertici delle aziende pubbliche e private, per essere sistematicamente sostituite con uomini. «Se le donne in azienda sono di più, probabilmente è perché costano di meno e perché sono sacrificabili», ha spiegato Marina Marinetti: «basti pensare che le donne rappresentano solo il 35% dei nuovi contratti a tempo indeterminato stipulati nei primi sei mesi dell'anno, ma il 52% di quelli intermittenti».

approccio innovativo, creato per ridurre il divario di genere» ha spiegato **Elena Mocchio**, responsabile innovazione e sviluppo di **Uni Ente Italiano di Normazione**. «La certificazione è stata avviata a luglio del 2022 e finora 738 aziende su un obiettivo di 800 sono state certificate. Ma era un obiettivo poco ambizioso, considerato che la platea potenziale dei soggetti interessati, tra imprese e organizzazioni, è di 3 milioni di soggetti» ha aggiunto **Daniela Asaro**, responsabile del Strategic Center per la Certificazione della Salute e del Benessere di **Rina**. «Recentemente è stato

lanciato un bando che fornisce finanziamenti per sostenere una parte degli investimenti delle aziende». **Lara Conticello**, associate partner Risk&Compliance di **Rsm**, ha poi evidenziato come molte aziende e istituzioni che dichiarano di sostenere la parità di genere potrebbero non essere

## QUELLA CERTIFICAZIONE CHE AZZERA LE DIFFERENZE

La discussione è entrata nel vivo con **Manuela Ronchi**, Ceo di **Action Agency**, che ha parlato della certificazione sulla parità di genere durante il primo panel intitolato "Le buone prassi. Mettiamo in pratica la Uni/PdR 125". «Questa certificazione è un documento tecnico con un



IL VIDEO DI HERCONOMY



La vicedirettrice di Economy, Marina Marinetti

In senso orario: Eleonora Lagonigro (Kruk), Simona Liguoro (Nespresso Italiana), Carolina Guerini (Università Cattaneo Liuc), Elena Gallo (Paramount) e Giulia Giuffrè (Iritec). A destra, Alessandra Faiella



coerenti con le proprie affermazioni. Conticello ritiene che la certificazione sia un passo significativo, ma è altrettanto importante impegnarsi per mantenerla. Ma la certificazione in sé rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per rompere quel muro di cristallo, che rappresenta ancora una barriera. «Possedere una certificazione è un punto di partenza, ma ciò che conta veramente sono le azioni future», ha dichiarato **Nicole Boccardini**, consulente senior delle risorse

umane presso **JobPricing** e project development manager presso **Idem – Mind The Gap**. «La nostra collaborazione con le aziende si concentra sull'applicazione di un modello di misurazione più avanzato. L'obiettivo è comprendere come le persone si muovono e si comportano all'interno delle aziende al fine di identificare e attuare soluzioni efficaci».

### UN OBIETTIVO CHE SI PUÒ RAGGIUNGERE

Allenamento, tenacia, lavoro di squadra: nella carriera come nello sport, per arrivare al traguardo e raggiungere i propri obiettivi occorre impegnarsi a fondo. Esattamente come nel canottaggio. È la testimonianza che

**Luana Porfido**, Head of Corporate Communication and Eg Management di **Fujifilm Europe GmbH**, ha voluto portare a Herconomy, collegandosi dall'headquarter di Düsseldorf, in Germania. «L'obiettivo non è escludere gli uomini, ma piuttosto promuovere la diversità perché porta valore», ha spiegato Luana Porfido, ricordando che la multinazionale giapponese ha affrontato una profonda trasformazione posizionandosi nel segmento healthcare e la stessa trasformazione la sta applicando anche sulla cultura aziendale, in un settore, quello tecnologico, ancora dominato da competenze maschili. Poi, d'improvviso, la celebre videoclip del film di Mel Brooks "Frankenstein Jr", che urlando «Si può fare!» ha introdotto il secondo panel, intitolato appunto "Si.Può. Fare. E non è poi così complicato". A dimostrarlo sono state le diverse aziende che si sono avvicinate al microfono. Partendo proprio dall'audiovisivo: **Elena Gallo**, vice president human resources international P+ e global distribution di **Paramount** ha infatti spiegato come il colosso dell'entertainment sia impegnato in prima linea nel rappresentare la realtà per come dovrebbe essere: «Noi lo chiamiamo "shape the culture", perché abbiamo la responsabilità di sviluppare la cultura dell'inclusione attraverso le nostre produzioni». Produzioni che, peraltro, vengono affidate solo a chi dimostra, fatti e numeri alla mano, di essere realmente inclusivo: «La D&I è una questione di filiera. Non possiamo girare la testa dall'altra parte: dobbiamo renderci responsabili del corretto approccio anche di chi



Luana Porfido (Fujifilm) in collegamento da Düsseldorf, intervistata dalla vicedirettrice di Economy Marina Marinetti



avere più il ruolo di Ken di Barbie, hanno relazioni diverse».

Ci sono poi zone d'Italia dove sussistono maggiori problemi di altre per storia, tradizione e mentalità. La Sicilia presenta sfide per le donne nel mondo del lavoro. Secondo **Giulia Giuffrè**, membro del CdA e ambasciatrice della sostenibilità di **Irritec**, l'occupazione femminile in Sicilia è al 30%, una percentuale bassa che richiede sforzi significativi. «In Sicilia – spiega Giulia Giuffrè – l'occupazione femminile è al 30%. Noi dobbiamo fare un lavoro molto impegnativo. Partiamo da una percentuale di donne bassa. Per questo si potrebbe intervenire anche a livello di risorse umane in fase di selezione».

Ma esiste anche un modello organizzativo agile nel quale le donne giocano da leader: è quello del network marketing, illustrato da **Carolina Guerini**, professore associato confermato, di Economia e Gestione d'Impresa presso la Facoltà di Economia della **Liuc – Università Cattaneo** e docente del Master di Marketing dell'Università Bocconi e Fellow di Sda Bocconi, che ha condotto una ricerca approfondita su questa modalità di impresa, affrontando il caso di Herbalife, multinazionale che negli anni è passata dai prodotti dimagranti agli integratori per la salute: «Il network marketing rappresenta un modello inclusivo in quanto non ha barriere all'ingresso», ha spiegato.

A chiudere l'evento, che resta disponibile online (in queste pagine il Qr link), l'intervento di **Alessandra Faiella**, attrice e comica, che ha ironizzato sul tema con la consueta verve: «Non tutte le donne vogliono ascendere al vertice e quelle che lo vogliono hanno le idee un po' confuse. Ho chiesto a una mia amica: "tu cosa fai quando ti trovi di fronte al soffitto di cristallo?" e mi ha risposto "Ah! Lo pulisco col Vetrol"».

lavora con noi». E ancora: «Un dato interessante – ha spiegato – è che rispetto al tema abbiamo 7 board member su 11 che sono donne. Chi oggi comanda, insomma, ha una presenza femminile molto forte. Il Ceo è una donna e ci sono tante donne in posizione di potere».

A moderare il panel, **Eleonora Lagonigro**, Director of Corporate Business Area di **Kruk Italia**, Amministratrice

Unica di Kruk Immobiliare e Chief Business Development Office & Member of the Board di **Agcredit S.r.l.** (Gruppo Kruk), che ha rimarcato che «Uomini e donne, come nel mondo dello sport, anche sul posto di lavoro hanno la possibilità di esprimersi alla pari».

L'altro nucleo dove si è lavorato molto sulla riduzione del gender gap è la famiglia. E lo hanno fatto anche diverse aziende come **Nestlé**, come ha spiegato **Simona Liguoro**, direttrice Hr di **Nespresso Italiana**: «La nostra azienda ha proposto attraverso la Baby Leave, il congedo parentale di tre mesi retribuito al 100% per il secondo genitore. Tutte le ricerche hanno dimostrato che passare un periodo con tutta la famiglia distribuisce equamente il carico di lavoro domestico e di cura per sempre», ha precisato Liguoro. «È fondamentale che le aziende utilizzino questo strumento per cambiare le cose. Chi vince? Vincono le donne e vincono i papà: quando tornano sono persone diverse, oltre a non

**LA RIDUZIONE DEL GENDER GAP  
INIZIA IN FAMIGLIA CON LA  
CONDIVISIONE DEL CARICO  
DI CURA ATTRAVERSO LA BABY LEAVE**



PER PARTECIPARE  
A HERCONOMY



Per approfondire:  
[eventi@economygroup.it](mailto:eventi@economygroup.it)  
[info@economygroup.it](mailto:info@economygroup.it)

# MEDIOLANUM PRIVATE BANKING

**PINARELLO**

**Fausto Pinarello**  
Cliente Mediolanum e Presidente  
di Cicli Pinarello, insieme alla bici  
con cui è stato stabilito il record dell'ora.

## NON CI PRENDIAMO CURA SOLO DEL TUO PATRIMONIO MA ANCHE DEL TUO FUTURO.

Una consulenza evoluta e di valore per proteggere il futuro dei propri clienti. Per gli altri è Private Banking, per noi di Mediolanum è molto di più: significa prenderci cura del patrimonio a tutto tondo e guidare i nostri clienti nella realizzazione dei loro obiettivi di vita. Il Private Banking Mediolanum si avvale delle aree Wealth Management, Investment Banking e Mediolanum Fiduciaria S.p.A., che affiancano i nostri Wealth Advisor e Private Banker di Milano, Roma e di tutta Italia, offrendo loro supporto di altissimo profilo per fornire risposte complete a bisogni complessi. Perché i clienti, per noi, sono il valore più grande e il loro patrimonio si merita il massimo della cura che possiamo offrire. Sempre.

- Pianificazione finanziaria
- Servizi bancari
- Credito e Protezione
- Passaggio generazionale
- Asset protection
- Operazioni di finanza straordinaria
- Servizi fiduciari

**MILANO**

PALAZZO BIANDRÀ - Via S. Margherita, 1/A

**ROMA**

Via dei Due Macelli, 66

**mediolanum**  
PRIVATE BANKING

# FACCIAMO ACQUA DA TUTTE LE PARTI

La crescita economica ha sempre l'acqua, alla base. Ma oggi, che viviamo tra alluvioni e siccità, la nostra rete idrica è diventata un obsoleto colabrodo del tutto inadeguato ad affrontare le sfide del cambiamento climatico

**215 litri**  
per ABITANTE  
al giorno

**6,7 milioni**  
di RESIDENTI  
non allacciati  
alla RETE IDRICA

**2.391**

gestori di SERVIZI IDRICI

**296** comuni  
SENZA servizio  
di DEPURAZIONE  
delle ACQUE  
REFLUE URBANE

**29,4%**

le famiglie  
che **NON**  
si fidano  
a bere acqua di  
**RUBINETTO**



fonte: Istat

di Riccardo Venturi

**L'**economia di Roma Antica decollò da quando, nel 312 avanti Cristo - 2.335 anni fa - venne inaugurato il primo acquedotto, quello di Aqua Appia. Lo sviluppo economico dell'Italia unita decollò quando nel 1853 il Conte di Cavour costruì il canale Cavour, per irrigare Vercellese, Novarese e Lomellina. La crescita economica ha sempre l'acqua, alla base.

Oggi viviamo tra bombe d'acqua e siccità. Ma soprattutto la nostra rete idrica è diventata un obsoleto colabrodo, del tutto

inadeguato ad affrontare le sfide del cambiamento climatico. Secondo i dati Istat, aggiornati ogni anno il 22 marzo in occasione della **Giornata mondiale dell'acqua**, nel 2020 le perdite idriche nella rete di distribuzione sono state il

**PERDIAMO OGNI ANNO 3,4 MILIARDI DI METRI CUBI DI ACQUA, UNA QUANTITÀ CHE SODDISFEREBBE LE ESIGENZE DI 43 MILIONI DI PERSONE**

42,2% dell'acqua immessa, pari a 3,4 miliardi di metri cubi.

In altre parole abbiamo buttato 157 litri al giorno per abitante, una quantità d'acqua che soddisferebbe le esigenze idriche di oltre 43 milioni di persone per un intero anno in base al consumo pro capite medio nazionale. Ma stiamo par-

lando di una media di Trilussa, quella di un pollo in media a testa quando c'è qualcuno che ne mangia due e qualcun altro che rimane a digiuno.

Se si guarda alle perdite nelle reti di distribuzione dei capoluoghi di Regione, nel 2020 a Cagliari e Palermo si superava l'80%, a Napoli si sfiorava il 60, Torino attorno al 40%, Milano poco sopra il 20, Trento sotto il 10%. Una situazione deficitaria asimmetrica ma nell'insieme gravissima, e che sta peggiorando: in 14 Regioni e province autonome su 21 e in 5 distretti idrografici su 7 nel 2020 le perdite idriche totali in distribuzione sono aumentate, con gli incrementi maggiori in Basilicata, Molise

e Abruzzo. Oggi a Roma, dopo un autentico percorso virtuoso, siamo scesi al 27 per cento nell'Ato metropolitana gestita da Acea. Ha dunque ragione **Fabrizio Palermo**, amministratore delegato dell'**Acea**, azienda leader nazionale del settore idrico con una quota di mercato del 16%, quando dice (nell'intervista a Economy che trovate nelle pagine successive) che il Paese deve attuare un grande programma di nuove infrastrutture idriche.

**LE FAMIGLIE CHE DICHIARANO DI NON FIDARSI A BERE L'ACQUA DEL RUBINETTO SONO QUASI UNA SU TRE, IL 28,5%**

Ci vuole una strategia di rilancio dell'industria dell'acqua, con almeno un grande operatore nazionale, visto che il secondo ha una quota di mercato del 7%, così come accade per gas ed elettricità. L'estrema frammentazione è uno dei problemi fondamentali: nel 2020 i gestori dei servizi idrici per uso civile erano 2.391, 1.997 enti locali (83,5%) e 394 gestori specializzati (16,5%). Rispetto al 2018 il numero dei gestori si è ridotto di 161 unità, proseguendo a passo di lumaca la progressiva diminuzione in atto sin dal 1994, anno della riforma che ha avviato il

servizio idrico integrato (i gestori erano 7.826 nel 1999). Ma gli **Ambiti territoriali ottimali** (Ato)

sono più piccoli delle province e non sono collegati l'uno con l'altro.

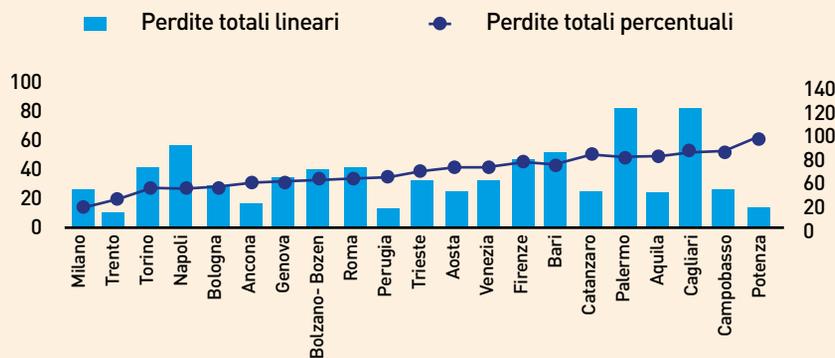
La strada insomma è ancora lunga: la frammentazione resta estrema, per l'incompleta attuazione della riforma soprattutto in Calabria, Campania, Molise, Sicilia, e anche in Valle d'Aosta e nelle province autonome di Bolzano e Trento.

C'è anche un problema, non certo secondario, di qualità dell'acqua. Le famiglie che dichiarano di non fidarsi a bere l'acqua del

rubinetto sono quasi una su tre, il 28,5%; dato stabile rispetto al 2020, sebbene tale quota sia diminuita progressivamente nel tempo (era il 40,1% nel 2002). Anche in questo caso le differenze territoriali sono molto forti: si va dal 16,8% nel Nord-est al 57,2% nelle Isole. In Sicilia non si fida a bere l'acqua del rubinetto il 59,9% della popolazione, in Sardegna il 49,5%, in Calabria il 38,2%, ma anche in Piemonte il 25% e in Lombardia il 24%, mentre nella Provincia autonoma di Bolzano siamo allo 0,8%. Sono dati non in linea con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, e in particolare con il **Goal 6**: "Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie". Ci troviamo dunque con una rete idrica fortemente deficitaria ad affrontare un'emergenza climatica senza precedenti: secondo il Consiglio nazionale delle ricerche, una percentuale fra il 6% ed il 15% della popolazione italiana vive ormai in territori esposti ad una siccità severa o estrema.



**PERDITE TOTALI NELLE RETI DI DISTRIBUZIONE DEI CAPOLUOGHI DI REGIONE**  
Anno 2020, valori percentuali sui volumi immensi in rete (asse principale) e m<sup>3</sup> giornalieri persi per km di rete (asse secondario)



Fonte: Istat, Censimento delle acque per uso civile



Il ministro delle Infrastrutture Matteo Salvini ha annunciato che entro l'inverno sarà pronto il Piano nazionale idrico, alla cui predisposizione stanno partecipando Regioni e enti locali. «Per la programmazione a medio-lungo termine serve un piano idrico nazionale, con scostamenti di bilancio pluriennali per evitare di inseguire la contingenza e la continua emergenza» ha affermato Salvini lo scorso settembre al convegno «Acqua = sviluppo» promosso da Acea e Il Tempo, in cui si è parlato della lotta allo spreco e delle scelte del governo. «Tutti i fondi previsti dal Pnrr per il comparto idrico, circa 4 miliardi di euro, verranno spesi entro il 2026. Ci sono 146 progetti, oltre a tutte le grandi dighe. Sul raddoppio del **Peschiera** (l'acquedotto che da Rieti arriva a Roma, ndr) abbiamo investito 700 milioni di euro. Stiamo cercando di spendere bene le risorse» ha aggiunto il leader della Lega, che non ha escluso l'arrivo di un miliardo ulteriore da altri appostamenti. Al convegno di Acea c'era anche il ministro dell'am-

biente Gilberto Pichetto Fratin. «Abbiamo un sistema idrico che è composto da quasi 2400 gestori, molti ancora in economia (enti locali, ndr)» ha ricordato. «Il percorso avviato è quello degli ambiti territoriali per arrivare ad avere un centinaio di gestori che abbiano la robustezza per programmare, fare investimenti e creare un sistema acquedottistico che non abbia il 40% di perdite».

**Pichetto Fratin** ha poi elencato le azioni da intraprendere per combattere gli sprechi: «L'Italia raccoglie solo l'11% dell'acqua piovana. Abbiamo nove miliardi di metri cubi di acque reflue che vengono trattate e riutilizzate pochissimo. Le dighe hanno metà dell'acqua che potrebbero avere». Altro ospite di rilievo del convegno «Acqua = sviluppo» il presidente di **Coldiretti** Ettore Prandini, che ha ripreso il tema della raccolta dell'acqua piovana: «Il nostro obiettivo è arrivare al 50%, daremo una risposta rispetto ai periodi di siccità e ai fenomeni atmosferici violenti. Serve uno sforzo da parte delle istituzioni per snellire gli adempimenti burocratici».

Proprio **Coldiretti** ha lanciato insieme a Anbi (Associazione nazionale bonifiche irrigazioni miglioramenti fondiari) il **Piano Laghetti**, che punta a realizzare 10mila invasi medio-piccoli e multifunzionali entro il 2030, in zone collinari e di pianura. L'obiettivo è incrementare di oltre il 60% l'attuale capacità complessiva dei 114 serbatoi esistenti e pari a poco più di 1 miliardo di metri cubi, contribuendo ad aumentare in maniera significativa l'11% di pioggia attualmente trattenuta al suolo. Ci sono già 223 progetti definitivi ed esecutivi che dovrebbe portare a un incremento di quasi 435.000 ettari nelle superfici irrigabili in tutta Italia. Il maggior numero di attuali progetti interessa l'Emilia Romagna, seguita da Toscana e Veneto e, per quanto riguarda il Centro-Sud, la Calabria.

Dal Pnrr arrivano dunque 4 miliardi di euro, cui potrebbe aggiungersene un altro dal go-

verno. «Stiamo chiedendo che ne vengano allocati di più» dice l'ad di Acea Palermo. «Il settore idrico ha il vantaggio che molti progetti sono già pronti. Pronti e senza finanziamenti».

Altra partita fondamentale è proprio quella del riuso, che in Italia viene sfruttato solo per il 5% (475 milioni di metri cubi), a discapito dell'enorme potenziale (9 miliardi di metri cubi all'anno) e relativo supporto che potrebbe dare al sistema idrico nazionale. Oltretutto, il regolamento europeo che prevede il riuso delle acque da parte degli **Stati Membri** da giugno del 2023 è ancora non del tutto applicato in Italia, che deve quindi adeguare velocemente la normativa di riferimento – risalente al 2003 – per incentivare questa pratica.

Alzando lo sguardo dalla nostra malandata rete idrica, la partita dell'acqua ha una crescente importanza strategica globale.

Due società americane consumano, rispettivamente, 2,6 milioni di metri cubi all'anno, l'altra 12,7 milioni e non sono né acciaierie né industrie petrolchimiche: sono Meta e Google. Venti domande rivolte a **ChatGpt** assorbono mezzo litro d'acqua. E nel 2022 sul nostro pianeta 250 milioni di persone hanno dovuto allontanarsi di oltre 100 chilometri dalla loro casa per la mancanza d'acqua. Non lo sa quasi nessuno e chi lo sa non lo dice.

Andrea Rinaldo, lo studioso veneziano padre dell'ecoidrologia, primo italiano a ricevere, quest'anno, il Nobel dell'acqua dallo Stockholm International Water Institute, intervistato dal

Corriere della Sera ha affermato: «Quando viaggio nel Sud del mondo vedo che tutti hanno un telefono cellulare, mentre la distribuzione di acqua pulita è per pochi privilegiati. Non possiamo voltare la testa dall'altra parte fingendo di non vedere. Le disuguaglianze su larga scala sono il motore delle migrazioni e dei disordini sociali e l'acqua si pone saldamente al centro di questi fenomeni».

**PER PRODURRE UNO SMARTPHONE  
SI CONSUMA TANTA ACQUA  
QUANTA NE BEVE UN ESSERE  
UMANO IN 15 ANNI**

# L'INFRASTRUTTURA PIÙ STRATEGICA, TUTTA DA FARE

È assurdo che, a differenza del gas e dell'elettricità, non esista un grande operatore nazionale per l'acqua, ma 2.300 mini-aziende. Parola di Fabrizio Palermo, a.d. dell'Acea, leader del settore col 16% e determinato a crescere

di Sergio Luciano

**VOGLIAMO UN FUTURO DI BOMBE D'ACQUA DEVASTANTI E SICCIÀ? VOGLIAMO FERMARE LO SVILUPPO DIGITALE PER IL SURRISCALAMENTO DEI SISTEMI? VOGLIAMO UN'AGRICOLTURA INARIDITA DAL CUNEO SALINO DELL'ACQUA DI MARE CHE PENETRA NELLE**

**PIANURE?** "Se non vogliamo arrenderci a tutto questo, ci vuole un bagno, ma di realtà. Il Paese deve attuare un grande programma di nuove infrastrutture idriche. Una strategia di rilancio dell'industria dell'acqua, un piano nazionale che trasformi un settore colabrodo per troppi anni in qualcosa di efficiente e con almeno un grande operatore nazionale": parola di Fabrizio Palermo, da poco più di un anno amministratore delegato dell'Acea, azienda leader nazionale del settore idrico, ma con una quota di mercato del 16%, che è deciso a incrementare. "Penso ad una strategia che parta dai 4,1 miliardi stanziati per l'acqua nel Pnrr e vada oltre - precisa - E questa strategia infrastrutturale noi l'abbiamo, e la stiamo già sviluppando. Siamo leader nazionali sì, ma in un settore polverizzato dove il secondo operatore ha il 7% e operano 2.300 mini-imprese, senza nessuna interconnessione", spiega ancora il manager. Anzi, l'industriale: l'industriale dell'acqua, quella che già oggi qualcuno chiama "oro blu". Proviamo a capire il perché.

**Ce lo spieghi meglio, dottor Palermo.**

L'acqua può essere definita l'oro blu perché sulla sua gestione si gioca tutto

il futuro dello sviluppo, della crescita e della vita. Senza una buona gestione dell'acqua salta l'agricoltura, si ferma lo sviluppo digitale, si rovinano le coste e si mettono a rischio migliaia di vite. Perfino senza elettricità e senza gas sopravviviamo, senza acqua no. Eppure per gas ed elettricità c'è un operatore nazionale, per l'acqua no. Con un sistema idrico moderno e ben gestito si apre un'altra grande fase di sviluppo.

**Andiamo con ordine: lei quindi vuol sviluppare fortemente il business idrico dell'Acea.**

Certo, vogliamo farlo. Ma non soltanto per il nostro business. Vogliamo fare qualcosa di veramente strategico per tutto il Paese, qualcosa di urgente, qualcosa di prospettico. Creare in Italia una grande industria dell'acqua.

**Come l'è venuta questa idea?**

Mi sono occupato di acqua sin dai tempi della mia gestione in Cdp, e quando mi è stata offerta l'opportunità di venire in Acea l'ho trovata coerente con il mio percorso. Acea ha già 9,5 milioni di clienti nel settore dell'acqua, in sei regioni: Lazio, Umbria, Toscana, Molise, Campania, più alcune dighe in Abruzzo e alcune strutture in Val D'Aosta. E questo business contribuisce al nostro risultato industriale per il 70%. Tra i no-

Fabrizio Palermo, a.d. di Acea



stri business strategici ci sono anche l'elettricità e l'ambiente, fronti a cui prestiamo la stessa cura dell'idrico.

**Cioè?**

Il termovalorizzatore di Roma. Era un progetto fermo da anni. In cinque mesi lo abbiamo presentato il progetto, abbiamo creato un raggruppamento di imprese con Suez, Hitachi e Vianini, conclusa la discussione col committente, il Comune, e siamo molti ottimisti.

**Si farà molti nemici! Auguri. Ma scusi, lei non era un finanziario? Parla da ingegnere!**

Finanziario? All'origine. Morgan Stanley, prima a Londra e poi in Italia con Claudio Sposito. Poi tanti anni in McKinsey. E poi dieci anni in Fincantieri. Altro che industria: una super industria! Con la guida di Giuseppe Bono abbiamo salvato l'azienda, che era ad altissimo rischio, l'abbiamo risanata, internazionalizzata e quotata, tuttora guadagna. E poi ci sono stati i sette anni in Cassa Depositi e Prestiti, con tante operazioni finanziarie ed industriali strategiche (dal Fondo Atlante ad Autostrade).

**E ora qui alla Piramide Ostiense, a guidare**



Il centro idrico dell'Eur a Roma, progettato da Francesco Palpacelli, è uno dei circa 50 centri idrici che servono la città, così da rimediare ai salti di quota altimetrica



### L'Acea puntando sull'acqua.

Non solo, ma soprattutto. Perché forse neanche lei sa quant'è importante l'acqua, o non ci pensa. Diamo per scontata una risorsa che scontata non è. L'acqua potabile pubblica nasce col sistema di fontanelle, il famoso nasone, realizzato qui a Roma dopo Porta Pia. All'acqua è legato il 18% del Pil nazionale. Tra uso umano, agricolo e industriale, l'acqua è ovunque e condiziona tutto. E l'industria consuma più acqua di tutti. Ripeto: senza una gestione corretta dal punto di vista infrastrutturale del ciclo dell'acqua l'economia si ferma, la vita ne risente e l'ambiente degenera.

### Quindi rischiamo molto in Italia...

Giudichi lei. Questo Paese nasce con un grosso problema infrastrutturale sul fronte dell'acqua. Nel Novecento è stato affrontato con grandissimi investimenti da due Casse: la Cassa depositi e prestiti e la Cassa per il Mezzogiorno. Che però hanno lavorato secondo un disegno multilocale, come si poteva concepirlo a quei tempi. La conseguenza, inevitabile, è stata che ben presto gli investimenti si sono fermati. Le generazioni successive hanno vissuto di rendita, dando per scontato che l'acqua potabile fosse un bene acquisito, che fosse normale aprire un rubinetto in casa e avere l'acqua. Così non è! Non lo è più per noi, non lo è più per l'Europa: l'anno scorso la Francia ha vietato per legge la costruzione di piscine nelle regioni del Sud...

### E allora, che fare?

La legge Galli nel '94 definì il sistema com'è oggi, organizzato per "ambiti territoriali ot-

timali", i cosiddetti Ato. Sono più piccoli delle provincie e non sono collegati l'uno con l'altro. Collegarli è la prima esigenza. Il cambiamento climatico fa sì che la pioggia ci sia ancora, ma cada in modo diverso e in luoghi diversi. La mancanza di collegamenti tra i vari Ato impedisce di spostare la risorsa dell'acqua piovana in modo ottimale dalle aree dove si raccoglie a quelle in cui manca. Occorre realizzare almeno delle reti regionali, e meglio ancora sovraregionali: questo è il punto. L'anno scorso, durante la siccità del Nord, al Sud pioveva tanto che hanno dovuto aprire le dighe.

### Ma realizzare questa trasformazione costerebbe molto! Come finanziarla?

Oggi la tariffa idrica italiana è la più bassa di tutta l'Europa: metà di quella francese, un terzo di quella tedesca. Un litro d'acqua al rubinetto costa al cittadino italiano un quarto di centesimo di euro, lo 0,0025. In bottiglia costa almeno 1 euro. Una differenza abissale.

**LA TARIFFA IDRICA ITALIANA  
È LA PIÙ BASSA IN EUROPA:  
METÀ DI QUELLA FRANCESE  
E UN TERZO DI QUELLA TEDESCA**

### Vuole rincarare il prezzo dell'acqua?

Un adeguamento delle tariffe occorre. Significherebbe riavviare il volano degli investimenti a tutto vantaggio della sicurezza del sistema. Senza attuare questa strategia finiremo, tra qualche anno, ad aver bisogno sempre più spesso dell'acqua delle autobotti a 10 volte il costo.

### Ma l'acqua è un bene pubblico vitale, deve costare poco e niente!

Nessuno mette in discussione la proprietà della risorsa, e il suo valore vitale, anzi. Ma il servizio industriale necessario per poterne disporre – la raccolta, il trasporto, la depurazione – costa. Di elettricità e gas si paga sia la risorsa che il trasporto. Dell'acqua neanche il trasporto! Una certa crescita del prezzo porterebbe anche ad una maggiore attenzione sull'uso della risorsa, con un ulteriore beneficio. E alla fine un risparmio. Investendo, come abbiamo iniziato a fare, su intelligenza artificiale e robotica arriveremo, a regime, ad avere acquedotti molto più efficienti, implementando la manutenzione predittiva che il settore idrico oggi non usa.

### E infatti la rete degli

### acquedotti perde acqua da tutti i pori...

Sì, una media del 42%, con punte del 98% in Sicilia. Significa che arrivano a destinazione 2 litri su 100 immessi... Noi come Acea però siamo molto avanti: siamo stati premiati, con l'Ato di Roma, il più grande d'Italia, per un'efficienza del 26-27%. E consideri che la rete idrica romana, un misto di pianura e collina con moltissimi edifici alti senza autoclave, è una delle più complicate.

Il depuratore Cobis di Acea  
(foto di Stefano Santia)



### **Addio acqua pubblica e gratis?**

No, resta gratis quando si va con la tanica alla fontana pubblica: allora si attinge direttamente alla risorsa pubblica. Altrimenti si paga qualcosa in più. Ma stiamo parlando di una necessità vitale. La gestione efficiente dell'acqua, ripeto, condiziona la vita di tutti noi, e tutto lo sviluppo economico e sociale, dall'agricoltura all'energia al digitale.

### **E allora l'Accea cosa farà?**

Intanto cosa stiamo facendo: stiamo raddoppiando il Peschiera.

### **Cosa?**

Roma è alimentata principalmente da due acquedotti, l'Acquedotto Marcio e il Peschiera che porta il 70% dell'acqua, in condotta, in 72 ore da Rieti. Ma è stato costruito 90 anni fa, non è ispezionabile ed è a rischio sismico. Abbiamo sbloccato il raddoppio della struttura, attivando quello che ad oggi è uno dei dieci progetti strategici del Paese, nonché il secondo più grande progetto infrastrutturale italiano dopo il Ponte sullo Stretto.

### **Ecco: il Pnrr investe sull'acqua...**

Sì, complessivamente il Pnrr destina all'acqua 4,1 miliardi, ma stiamo chiedendo che ne vengano allocati di più. Il settore idrico ha il vantaggio che molti progetti sono già pronti. Pronti e senza finanziamenti. Inoltre, noi e vari altri operatori essendo anche stazioni appaltanti siamo in grado di rispettare i tempi. Ci sono, pronti, progetti che investono in condotte come il nostro del Peschiera, progetti di collegamento delle uscite dei depuratori ai sistemi



dei consorzi agrari per permettere all'agricoltura di utilizzare acqua potabile da riuso. Occorre superare il sistema dei pozzi, spesso abusivi, che determina oggi un uso inappropriato della falda acquifera, accentuando il grave problema della risalita del cosiddetto cuneo salino, ossia la capacità dell'acqua di mare di risalire dalle foci dei fiumi verso l'interno, nuocendo gravemente alle colture. E c'è da mettere mano al sistema delle dighe: il 40% della loro capacità è ridotta dai detriti che nessuno ha dragato da decenni e che quindi possono contenere meno acqua di quanto si pensi. In questo senso, un adeguata manutenzione e sviluppo di nuovi invasi può apportare un significativo contributo al sistema. Il rinnovamento del sistema idrico impone che si faccia tutto in maniera integrata.

### **A quali tariffe immagina si debba arrivare?**

Secondo me i livelli target sono quelli di Francia e Germania. Altrimenti, ripeto, rischiamo il collasso del sistema.

### **Domanda d'obbligo: tutto questo riuscirebbe a ridurre le bombe d'acqua s?**

Sì, investendo. Bisogna realizzare grandi sistemi di accumulo veloce. Per attutire i danni delle bombe d'acqua, devi attrezzare le aree più esposte delle città con enormi accumuli sotterranei, cioè replicare con le tecniche di oggi quel che è stato fatto cento anni fa ma con tecniche diverse, e possono farlo solo operatori industriali forti, con il know how e la scala economica necessaria a gestire un simile colossale programma.

### **Pensa a una grande campagna di privatiz-**

### **zazioni dell'attuale sistema idrico?**

Il modello ottimale è quello misto, pubblico-privato, organizzato però con ambiti molto più grandi e con soggetti industriali grandi con know how, risorse finanziarie e capacità di attrarre talenti.

### **E... l'energia? Ce ne ha parlato poco.**

Energia e servizi ambientali sono gli altri nostri business. Noi gestiamo la rete elettrica di alta, media e bassa tensione e l'illuminazione pubblica romana, e stiamo lavorando per la gestione delle smart-city. E le ho detto dello sblocco del termovalorizzatore di Roma. Ma tutto si collega all'acqua. Per esempio, la depurazione genera fanghi che vanno smaltiti anche producendo

energia che ottimizza le risorse elettriche. Insomma, per rendere sostenibili i megatrend di un futuro che è già presente dobbiamo garantire l'acqua e l'energia, insieme. Il mondo della finanza ha capito questo collegamento, non a caso si parla di oro blu.

### **E secondo lei capiremo anche noi cittadini?**

C'è bisogno di una comunicazione chiara. Ma si può fare. Ad esempio, lanceremo la fontanella Nasone 4.0, con un QR Code che, scannerizzato, ti darà l'etichetta dell'acqua, con la sua composizione e provenienza...

### **Niente male, per un manager finanziario...**

Come tutti i grandi temi infrastrutturali, l'acqua richiede uno sforzo finanziario e industriale significativo. In questo senso, credo che questo percorso - nonché quello dei manager che oggi formano la mia squadra - rifletta un mix altrimenti difficile da coniugare.



**IL PNRR DESTINA ALLACQUA  
4,1 MILIARDI DI EURO, MA NON  
BASTANO PER METTERE MANO  
NEANCHE AI PROGETTI GIÀ PRONTI**



**INSIEME  
AL VOSTRO  
IMPEGNO  
C'È ANCHE  
IL NOSTRO.**

**SOSTENIAMO LE IMPRESE  
PER SOSTENERE IL LAVORO**



**Regione  
Lombardia**

Scopri tutte le misure su [www.impreseregione.lombardia.it](http://www.impreseregione.lombardia.it)



Sono l'unico manager italiano della TDHI ITALIA e del TDHI GROUP. **Gestisco una realtà che fa parte di un gruppo internazionale dove innovazione, unicità ed essere sempre un passo avanti rispetto al mercato sono la visione.** Nel 2024 continueremo a proporre i nostri servizi nel settore M&A, ma presenteremo anche il servizio di gestione per conto degli azionisti ed **inizieremo ad accettare quote o azioni dai clienti, quale pagamento parziale delle attività svolte a favore della società cliente.** Clicca sopra il logo I&I nella home page [www.tdhi-italia.com](http://www.tdhi-italia.com) e troverai un PDF in italiano o vai nel website [www.tdhi-finance.com](http://www.tdhi-finance.com).

Nel nostro website [www.tdhi-italia.com](http://www.tdhi-italia.com) clicca sul nostro logo della Divisione e troverai un PDF in lingua italiana nel quale potrai approfondire i nostri servizi. Ma in particolare desideriamo informati, che oltre a vendere la propria azienda o partecipazione e al cambio generazionale **esiste anche una terza ipotesi che è quella di dare in gestione la tua azienda** sino a che i tuoi eredi o collaboratori saranno pronti o semplicemente per avere maggiore tempo libero, da dedicare a sé stesso o alla famiglia. **Ritenere di essere il migliore “gestore”, perché hai creato l'azienda è un errore.** Sappiamo bene che per la mentalità italiana non sarà semplice introdurre questa opzione, ma siamo unici anche in questo e ci proveremo.

Auguri di Buone Feste e di un Felice Anno Nuovo a tutti i clienti, partner e collaboratori della TDHI ITALIA nel mercato italiano. **AUGURI!**

Dott. Paolo MAGRI  
[generalmanager@tdhi-international.com](mailto:generalmanager@tdhi-international.com)



[www.tdhi-italia.com](http://www.tdhi-italia.com)

[info@tdhi-italia.com](mailto:info@tdhi-italia.com)

## NELL'ERA DEL FEEDBACK

Dalle recensioni ai pagamenti digitali, passando per i questionari: mai come oggi i consumatori disseminano in giro una miriade di tracce che la tecnologia può analizzare per capire e migliorare la vita dei clienti

### IL MERCATO GLOBALE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

2022  
\$ 14,95 mld

2023  
\$ 16,91 mld

2030  
\$ 52,54 mld



CAGR 16,6% ↑

di Marina Marinetti

**O**gni volta che apriamo il portafogli, incluso quello - metaforico - della nostra azienda, facciamo una scelta. Non dovrebbe stupire più di tanto, quindi, che la gestione della **customer experience** sia diventata ormai un tema centrale per le aziende... soprattutto se vogliono non solo ampliare la loro client

base, ma fidelizzare i consumatori nel tempo e garantire che il sentiment nei confronti del loro brand sia sempre positivo. Lo dimostrano i numeri del report **How Consumer Really Feel About Personalization** realizzato da **Medallia** - un colosso della customer and employee experience da 477 milioni di dollari di giro

**NEL 2023 ADDIRITTURA IL 92% DELLE AZIENDE È CONVINTA DI ESSERE IN LINEA CON QUELLO CHE I CLIENTI SI ASPETTANO**

d'affari con oltre 2.000 dipendenti e clienti del calibro di **Legò, Hilton Worldwide, Abn-Amro, Best Western, Ibm, Ihg, Mercedes-Benz** - in anteprima per Economy: nel 2023 addirittura il 92% delle aziende afferma di essere in linea

con quello che i clienti si aspettano, utilizzando la personalizzazione basata sull'intelligenza artificiale per le esperienze dei singoli clienti. Ma se aziende considerano la personalizzazione una priorità, cosa ne pensano i consumatori? Quali sono le loro aspettative e - soprattutto - i brand stanno facendo abbastanza per soddisfare le loro esigenze? Medallia ne ha coinvolti duemila, scoprendo che la maggior parte di loro, il 78%, sa

## LA STRATEGIA DI REALE GROUP

Tra i casi di scuola, c'è quello di Reale Group: «In una prima fase abbiamo lavorato con il team di Medallia per implementare la loro piattaforma per ascoltare e analizzare la voce del cliente in ogni touchpoint, dando priorità all'individuazione dei principali punti deboli, in gergo pain point, oltre a monitorare il livello di soddisfazione dei nostri assicurati e comprendere cosa influenzasse positivamente o negativamente i feedback», spiega Paolo Crivello, Responsabile Customer Experience e Relationship Management di Reale Group. «Nella seconda fase ci siamo concentrati invece su un approccio più strategico di utilizzo delle tecnologie di Medallia per gestire concretamente la Customer Experience (CX) e migliorarla, dando vita a un reale

Customer Experience Management». Le analisi effettuate per valutare gli effetti che l'attività di 'close the loop' ha avuto sul cliente e il suo livello di soddisfazione hanno evidenziato un trend positivo: in più del 90% dei casi il cliente ha espresso un feedback migliore nelle interviste successive, passando da "detrattore" a "neutro" nel 49% dei casi e addirittura da "detrattore" a "promotore" nel 24% dei casi. Tra i benefici per l'azienda, la riduzione del cost-to-serve e dell'abbandono dei clienti. L'estensione dell'ascolto dei clienti anche sui canali virtuali, in particolare sul sito web, ha permesso di supportare il percorso di digital transformation della compagnia e di rendere l'esperienza "self service" dei clienti ancora più soddisfacente.

di cosa si parla, ma reputa ad oggi molto basso il livello di personalizzazione delle interazioni con il marchio: solo il 26% infatti valuta 9 o 10 dell'ultima interazione aziendale in una scala da 0 a 10. «Le esigenze dei clienti mutano continuamente, ed ecco perché è importante capire queste evoluzioni e studiarle, per comprendere realmente se le aziende sono nella giusta direzione», spiega a Economy **Giancarlo Rocco**, Head of Financial Services di Medallia. «Ogni anno i brand investono tempo, denaro e ingenti risorse per personalizzare l'esperienza del cliente, con una spesa mondiale che raggiunge miliardi».

E dunque? Bando all'improvvisazione. Per garantire un "journey" appagante è fondamentale attivare piattaforme evolute, che raccolgano tutti i segnali provenienti dagli utenti e siano in grado di elaborarli per fornire in tempo reale una fotografia dei feedback ricevuti e dare la possibilità alle aziende di intervenire dove nascono problematiche. Dalle recensioni ai pagamenti con lo smartphone o con la carta elettronica, passando per i questionari: mai come oggi i consumatori disseminano in giro una miriade di tracce digitali che la tecnologia può analizzare per osservare, capire e migliorare la vita dei clienti. Ne vale la spesa: è ancora il report di Medallia - che appunto ha sviluppato una piat-

taforma in grado di acquisire miliardi di segnali sull'**experience** attraverso le diverse forme di interazioni, inclusi tutti gli strumenti vocali, video, digitali, IoT, social media e di messaggistica aziendale che, con soluzioni di intelligenza artificiale e tecnologia di apprendimento automatico proprietarie che rivelano automaticamente informazioni predittive - a sottolineare come la maggior parte dei consumatori (il 61%) affermi di essere disposta a spendere di più con un'azienda in grado di offrire una esperienza personalizzata e una percentuale ancora maggiore (l'82%)

**SECONDO I CONSUMATORI  
I BRAND CHIEDONO INFORMAZIONI  
PERSONALI SENZA POI UTILIZZARLE  
NEL PERCORSO DI VENDITA**

che le esperienze personalizzate influiscono sul marchio che scelgono almeno la metà delle volte quando fanno acquisti. «La customer experience è una rete complessa che collega ogni interazione digitale e umana che, se non è ben organizzata secondo priorità, rischia di far passare inosservati o non risolti grossi problemi che danneggiano la fidelizzazione dei clienti», sottolinea Giancarlo Rocco. E i brand capaci di soddisfare le aspettative dei clienti ottengono un maggior numero di **feedback** da utilizzare anche per l'innovazione di prodotto, la possibilità di analizzare i dati in modo più approfondito e più frequente, eliminare "compartimenti rigidi" tra le interazioni digitali e umane per realizzare journey coerenti e fluidi e distribuire ai dipendenti interni responsabilità chiare, per arrivare a una vera organizzazione incentrata sul cliente. Eppure nonostante investimenti importanti, secondo il report di Medallia il livello che le aziende sono in grado di garantire risulta al di sotto delle aspettative dei clienti. Più della metà degli intervistati (55%) afferma che i brand hanno chiesto informazioni personali più volte, senza utilizzarle per un percorso "unico e distintivo", e una percentuale simile (52%) afferma che, malgrado le promesse, nessuna azienda è riuscita a fornirle. Insomma, la strada è ancora lunga ma è indubbio che il vecchio adagio "il cliente ha sempre ragione" passa oggi da qui.

## BDH PUNTA SULLA PERSONALIZZAZIONE

Anche il leader globale e produttore di elettrodomestici Bsh Home Appliances - che opera a livello globale con i marchi Bosch, Siemens, Gaggenau e Neff - ha stabilito come priorità strategica la transizione da un'organizzazione incentrata sul marchio a una nuova, guidata dal percorso del cliente. Così, la tecnologia unificante di Medallia ha offerto un'integrazione semplice con i vari sistemi, come Oracle e Sap, che Bsh utilizza in diversi mercati globali consentendo la connessione con 40

punti di contatto multicanale - siti web, e-mail, negozi, sistemi di Crm e altro ancora - per arricchire i dati del profilo dei clienti riconosciuti. È stato lanciato un programma globale di esperienza del cliente per la personalizzazione, l'innovazione e la sostenibilità, nonché per supportare strategicamente l'espansione di Bsh dal business-to-business alle vendite dirette al consumatore. Grazie a Medallia Experience Orchestration (Mxo), Bsh ha la possibilità di interagire in tempo

## E CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SI GUIDA IL CONSUMATORE

Se al supermercato la prima cosa che vi viene offerta è la frutta, non è un caso: è una "spintarella". L'ha teorizzata lo statunitense Richard Thaler, che nel 2017 ha vinto il Nobel con la sua Teoria del Nudge, la gomitata, la "spintarella": «Ogni aspetto nell'architettura delle scelte che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile senza proibire la scelta di altre opzioni e senza cambiare in maniera significativa i loro incentivi economici», la definisce Thaler. Parente stretta della customer experience, la "spintarella" nell'era digitale va a braccetto con l'intelligenza artificiale. Due italiani, Dario Melpignano e Luigi Linotto, ci erano già arrivati nel 2006, quando hanno fondato Neoesperience, un software vendor che non ci ha messo molto a diventare il first mover della digital customer experience con la prima piattaforma al mondo che attraverso l'IA permette alle aziende di offrire ai loro clienti un'esperienza digitale personalizzata ed empatica, per conoscerli, coinvolgerli e fidelizzarli. Così, quando Tizio si connette alla home page di Herz legge lo slogan "Provare veramente prima di procedere all'acquisto", mentre Caio vede invece "Vivi l'emozione della tua prossima auto". Quotata all'Euronext Growth Milan dal febbraio 2019 (e nell'ultimo anno il titolo ha registrato un +12,5%), Neoesperience è una Pmi innovativa - tanto innovativa che Gartner la cita come unica realtà italiana tra le sei società produttrici di software più innovative al mondo, insieme ad Adobe, Salesforce e Sas - che conta oltre 150 dipendenti ed è attiva nel settore con Neoesperience Cloud, una piattaforma software proprietaria che permette alle aziende di offrire ai propri

clienti un'esperienza digitale empatica per migliorare ricavi e margini e ottimizzare i processi aziendali, e tra le circa mille aziende clienti e partner di Neoesperience figurano le cinesi Alibaba e Tencent e società come Gucci, A2A, Eni, Unicredit e Samsung. L'azienda ha chiuso il primo semestre del 2023 con un valore della produzione di 14,6 milioni di euro, in crescita del 7% rispetto allo stesso periodo del 2022, ebitda di 4 milioni (in linea con l'anno precedente) e un utile netto di circa 0,9 milioni di euro. Per il presidente dell'azienda, Dario Melpignano «non è realistico pensare che l'Italia e l'Europa possano competere con colossi mondiali, soprattutto statunitensi, nella creazione delle tecnologie di base dell'intelligenza artificiale; ma possono farlo, anche molto bene, nell'applicazione di queste tecnologie in comparti in cui dimostrano abilità e consolidata esperienza, dall'industria alla moda e al design, dall'enogastronomia all'ospitalità, passando per la tecnologia e le scienze della salute». Proprio l'Applied AI (intelligenza artificiale applicata) rappresenta per Melpignano un'opportunità chiave per costruire il futuro di ogni impresa. Così, l'area di business Empathic Customer Experience si concentra sulla creazione di esperienze digitali personalizzate ed empatiche attraverso soluzioni proprietarie innovative, presidiate da 6 business unit: Digital marketing & commerce, che implementa strategie con Optimus Commerce e soluzioni di commercio elettronico b2b e b2b2c con Rubin Red; Design marketing & creative, con soluzioni come Image

Memorability e Reality Plus, per promuovere il brand e migliorare la percezione del cliente attraverso contenuti creativi, Neosvoc Voice of Customer, con la piattaforma dedicata alla raccolta, all'analisi e all'utilizzo dei feedback e delle opinioni dei clienti; Lead Champion, che si concentra sull'identificazione e sull'acquisizione di potenziali clienti (lead) e all'accessibilità tramite OpenAble; Customer Community Buiding, per l'implementazione di progetti Crm avanzati, utilizzando la piattaforma di mercato HubSpot potenziata con l'intelligenza artificiale; Digital marketing & commerce, con soluzioni di lead generation, commercio elettronico e Crm per le aziende che vogliono raggiungere la region Asia-Pacifico, tenendo conto delle particolarità culturali e preferenze dei clienti finali locali. «L'intelligenza artificiale è un'opportunità unica per l'Italia. Dobbiamo concentrare gli sforzi combinando il nostro talento imprenditoriale con università, centri di ricerca e istituzioni», sottolinea Melpignano. «La chiave è focalizzarci su settori specifici in cui nostro Paese eccelle. Fra le opportunità che possiamo cogliere oggi: utilizzare l'AI per prevedere le tendenze, ottimizzare la supply chain e addirittura progettare nuovi prodotti».



reale con i consumatori. Un utente -ad esempio- che deve acquistare un nuovo utensile da cucina multiuso, trova il Cookit di Bsh tra le opzioni, lo cerca e viene a conoscenza di una dimostrazione locale gratuita a cui si iscrive online. Effettua il check-in all'evento utilizzando un codice QR generato alla conferma della registrazione e assiste alla demo. Anche se non effettua acquisti in negozio decide di acquistare un Cookit online dopo aver ricevuto un a e-mail di ringraziamento con un buono sconto. La piattaforma Mxo di Medallia

ha quindi consentito a Bsh di acquisire l'indirizzo e-mail del cliente, confermare la partecipazione all'evento, attivare uno strumento di marketing e utilizzare un codice voucher personalizzato per convertire la partecipazione in acquisto. Ma un cliente può iniziare la sua esperienza d'acquisto online alla ricerca di un elettrodomestico specifico, ma potrebbe poi recarsi in negozio e chiedere al manager di tenere traccia del suo percorso, per un servizio e un supporto personalizzati: Bsh è riuscita a scoprire

le lacune nella customer experience ed eliminare i "silos" tra i canali per offrire esperienze che creano opportunità di cross-sell o upsell fluide, che rafforzano il coinvolgimento con il suo brand e i tassi di conversione. L'amplificazione della campagna consente a Bsh di offrire esperienze personalizzate e di grande impatto, con un conseguente aumento del 22% delle conversioni; ma ancora maggiore è risultato l'aumento di questo tasso (+107%) grazie all'adozione da parte di Bsh della personalizzazione in tempo reale.

# Nel nuovo mondo globale la bussola è un algoritmo

Si chiama Waam il software che aiuta le imprese ad affrontare i processi di internazionalizzazione con il massimo contenimento dei rischi. L'ha sviluppato Wip Consulting ed è tagliato su misura per le Pmi

di Marina Marinetti



nei mercati globali».

Il sistema imprenditoriale italiano è caratterizzato da micro, piccole e medie imprese. Tutte, in misura diversa, sono eccellenze nel proprio settore. E tutte, in misura diversa, hanno bisogno di supporto per poter valorizzare il proprio prodotto e affermarsi con la propria identità in mercati sempre più competitivi ed affollati, dove le dinamiche prezzo-prodotto-qualità non sono più sufficienti per aumentare il fatturato.

**NEL NUOVO CONTESTO LE DINAMICHE PREZZO-PRODOTTO-QUALITÀ NON SONO PIÙ SUFFICIENTI PER AUMENTARE IL FATTURATO**

«Dieci anni fa abbiamo avviato un osservatorio sulle necessità delle imprese italiane che volevano approcciare i mercati internazionali», racconta Rita Palumbo. «Abbiamo iniziato ad analizzare le esigenze degli imprenditori. Abbiamo parlato ed incontrato centinaia e centinaia di imprese di diverse dimensioni in tutta Italia. Abbiamo raccol-

**G**lobalizzazione sì o globalizzazione no? Il dibattito è attuale e molto acceso tra economisti e osservatori internazionali. Ma per un'azienda scegliere di rimanere nei confini del proprio Paese è un errore, così come è un errore pensare che conquistare i mercati globali sia semplicemente proporre i propri prodotti all'estero e magicamente venderli.

«La globalizzazione ha comportato nuove politiche commerciali ma, soprattutto, ha imposto diversi modelli di business», afferma Rita Palumbo, presidente e Ceo di Wip Consulting, società di consulenza per lo sviluppo delle imprese in Italia e all'estero. «I fallimenti, o i mancati successi, delle imprese italiane sono generati sia dalla scarsa conoscenza delle dinamiche economiche,

degli usi e dei consumi delle popolazioni straniere, sia dall'incapacità di costruire relazioni di business professionali e continuative con gli interlocutori stranieri. Le nostre imprese devono imparare a pensare e a decidere in modo diverso, passando dalla fase della vendita all'estero a quella dell'internazionalizzazione. È una questione di approccio strategico: esportare non può essere un tentativo perché il mercato interno è in contrazione. Per poter avviare un percorso di internazionalizzazione con il massimo contenimento del rischio è necessario avere un'impresa che funzioni in Italia e adeguare l'organizzazione a competere

In alto, da sinistra: Paola Beltrami, Clara Castellucci, Sara Aina, Michelle Marconi.  
A destra Rita Palumbo, Ceo di Wip



to moltissimi dati che hanno rilevato che le aziende italiane, Pmi in special modo, sono caratterizzate da un minimo comune denominatore: la mancanza di una visione strategica che andasse oltre al fare bene il proprio prodotto».

«Nel 2020 le difficoltà degli imprenditori hanno raggiunto picchi altissimi – aggiunge Palumbo - La pandemia del Covid 19 ha messo in luce la fragilità delle catene di approvvigionamento globali ed evidenziato nuove criticità dei modelli di business delle aziende che esportavano. Ed è stato allora, complice anche il lockdown, che abbiamo deciso di sistematizzare metodo di rilevazione ed obiettivi, dando vita all'algoritmo **Waam**, acronimo di **Wip Audit Assessment Model**».

L'algoritmo, software brevettato di proprietà intellettuale di Wip Consulting, è uno strumento di rilevazione finalizzato a migliorare le performance dell'azienda e a supportare i vertici ad intraprendere un percorso di crescita continuo e costante. Prendendo a riferimento quattro parame-



**WAAM È UN  
CHECK UP AZIENDALE  
CHE RILEVA  
I BISOGNI  
NON ESPRESSI  
DEGLI IMPRENDITORI**

## NEL NETWORK DI SINERGIA

Wip Consulting nasce nel 2013 dall'idea di un gruppo di professionisti con esperienza ultradecennale nel campo dell'internazionalizzazione e della comunicazione strategica, oggi entrambi ambiti strategici imprescindibili per ogni azienda per crescere nel proprio Paese e conquistare i mercati globali. Wip Consulting è una delle nove società del network di Sinergia, un innovativo modello di hub di esperti in tutti i campi della consulenza direzionale.

«L'internazionalizzazione, così come la comunicazione e la sostenibilità, da intendersi come asset per essere concretamente competitivi sia in Italia che all'estero – afferma Stefano Lamera, socio di Wip Consulting e presidente di Sinergia – sono le sfide del futuro per tutte le imprese italiane, specie per le Pmi, che necessitano di supporto soprattutto in tema di competenze, che spesso non sono presenti in azienda».

«Il nostro modello di consulenza – afferma Alfredo Maccari, socio di Wip Consulting e direttore commerciale di Sinergia – è basato sull'analisi elaborata con modelli di esplorazione validati a livello economico e tecnologico. Ad oggi non esistono nomenclature informatiche simili a Waam. Noi siamo certi che potrà fare la differenza per le migliaia di Pmi che vogliono apprezzare correttamente i mercati globali. Ed essere anche uno strumento utile per gli addetti ai lavori che si occupano di export».

Tra tutte le nove società del gruppo Sinergia, Wip è quella che vanta un team tutto al femminile. Nella compagine societaria la maggioranza è rosa, mentre il team di governance è rappresentato da donne. Accanto a Rita Palumbo, oltre a Sara Aina - appena trentenne ma già manager director - e a Paola Beltrami, 28 anni, responsabile del coordinamento dell'area internazionalizzazione, ci sono Clara Castellucci, social media manager e strategist, e Michelle Marconi dedicata all'osservatorio dei mercati globali. Giovani e giovanissime, tutte e quattro esempi di perfetta sintesi tra formazione universitaria umanistica ed economica con competenze Stem. Tutte, infatti, in modalità diversa lavorano al monitoraggio, all'implementazione e all'affermazione di Waam.

tri – modello di business, organizzazione aziendale, risorse umane e competenze – sono state definite griglie di domande che si sviluppano a seconda delle risposte dell'imprenditore e del settore merceologico di appartenenza dell'azienda. Il metodo di esplorazione, effettuato con le tecniche dell'audit, esamina le caratteristiche del prodotto e gli elementi di competitività, verifica le competenze in materia di internazionalizzazione, consente di disegnare le migliori strategie di business e di indicare dove e come esportare. Le risposte generano un rating, risultato di medie ponderate tra i vari questionari e sintesi della valutazione sul "benessere" dell'azienda.

«Waam – spiega Palumbo - è un check up aziendale che rileva anche i bisogni non espressi degli imprenditori, dando un risul-

tato non interpretabile ma oggettivo, che serve a definire strategie, attività e strumenti per governare e far crescere un'impresa». Waam è stato elaborato sulla base dei criteri scientifici dell'economia d'impresa, con approfondimenti sugli asset intangibili, sul digital, sulle tematiche della sostenibilità e sulle competenze.

«Il focus sulle competenze affronta uno dei problemi strutturali del nostro sistema imprenditoriale – conclude Palumbo – quello dell'imprenditore self-made che in altri tempi ha creato aziende di grande valore ma che oggi tra globalizzazione, digitalizzazione, green transformation e automatizzazione dei processi produttivi stenta a far fronte alle richieste dei mercati con un approccio manageriale». È una bussola per navigare al sicuro nei mercati globali.



Il presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla legge la sua relazione introduttiva all'Assemblea nazionale che si è svolta all'Auditorium Parco della Musica di Roma

ropea. Ma anche valorizzare i talenti e trattenerli, il che implica il dotarsi di programmi di scale-up delle competenze. E inoltre alzare gli stipendi: «quelli italiani sono bassi, troppo bassi da troppo tempo. È solo nel lavoro di qualità e ben pagato che può trovare corrispondenza la competenza di cui tutti sentiamo il bisogno» ha aggiunto il presidente di Federmanager.

Il secondo paradosso è quello dello **skill mismatch**, che riguarda anche i dirigenti. «Un'impresa su due fa fatica a trovare profili manageriali» ha evidenziato Cuzzilla, «e, in tema di competenze, oltre il 75% dichiara di avere difficoltà a individuare le caratteristiche manageriali che valuta necessarie a gestire un processo, un'area o un cambiamento». Il primo problema è il sistema di politiche attive del lavoro che non è mai decollato, «che dovrebbe basarsi sul combinato di formazione mirata del lavoratore e di strumenti efficaci per l'incrocio tra domanda e offerta». Ancora, si tratta di riconoscere ai nostri giovani «delle opportunità professionali coerenti con le loro aspirazioni e con le esigenze delle imprese», così come di affrontare il problema demografico dando «il massimo supporto a chi decide di essere genitore, garantendo misure stabili». Terzo paradosso, quello sulla competenza legato al tema delle **nuove tecnologie**. «L'intelligenza artificiale è più brava della maggioranza di noi» ha affermato il presidente di

Federmanager: «So di essere provocatorio, ma non vorrei ripetere la storia della rana nel pentolone, che finì

cotta senza accorgersene». Il problema è che stiamo rischiando di perdere il treno della rivoluzione. «In Italia, l'Intelligenza artificiale è adottata dall'1,5% delle piccole imprese e dal 12% di quelle con più di 250 dipendenti» ha precisato Cuzzilla. Due le possibili strate-

## Quei manager competenti che possono rilanciare l'Italia

«Non esistono Paesi competitivi che non si affidino a persone capaci»: così, all'Assemblea nazionale di Federmanager, il presidente Cuzzilla. E la premier Meloni: «Costruiamo un'Italia all'altezza della sfida»

di Riccardo Venturi

**P**untando su competenza e competitività è possibile rilanciare il paese anche in questa fase complicata. È il messaggio, quasi l'urlo che scaturisce dall'Assemblea nazionale di **Federmanager** dello scorso 15 novembre, che non a caso si chiamava "A gran voce". Un evento nel quale il presidente di Federmanager **Stefano Cuzzilla** si è confrontato con il vice premier e ministro degli Esteri, **Antonio Tajani**, con l'altro vicepremier, ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti **Matteo Salvini**, con il ministro delle Imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso**, con quello per la Pubblica amministrazione, **Paolo Zangrillo**, che come la premier **Giorgia Meloni** ha inviato un videomessaggio; presenti anche il ministro per i rapporti con il Parlamento **Luca Ciriani** e quello per lo Sport e i Giovani **Andrea Abodi**.

«Competenza e competitività sono l'uno causa ed effetto dell'altro, perché non è possibile immaginare un paese competitivo che non si affidi a persone capaci» ha scandito Cuzzilla. Che ha individuato tre paradossi su cui l'Italia si sta giocando la partita.

Il primo paradosso sulla competenza è che «tutti la invocano, in pochi la riconoscono e sempre in meno la premiano» ha affermato Cuzzilla. «Per ristabilire il **valore della competenza**,

bisogna capire di cosa essa si compone: un buon livello di istruzione innanzitutto, talento in molti casi, esperienza sempre, e riconoscimento da parte dei propri pari». Per farcela, si deve aumentare quel 4,1% del Pil destinato al sistema dell'istruzione, sotto la media eu-

**È NECESSARIO AUMENTARE IL 4,1% DEL PIL DESTINATO AL SISTEMA DELL'ISTRUZIONE, SOTTO LA MEDIA EUROPEA, E VALORIZZARE I TALENTI**



Dall'alto al basso il ministro delle Imprese e del Made in Italy Adolfo Urso, il vice premier e ministro degli Esteri Antonio Tajani, l'altro vice premier e ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti Matteo Salvini, nel corso dei rispettivi interventi all'Assemblea di Federmanager

lizzazione di un'Italia competitiva e affermata nel mondo». Le due leve essenziali su cui costruire la competitività sono **riforme e investimenti**. «Le prime soffrono del giogo della politica, che raramente sostiene cambiamenti strutturali in tempi accettabili» ha incalzato. «Gli altri sono soffocati dal carico normativo e burocratico».

Per fortuna ci sono anche le risorse da attivare, non sfruttate a sufficienza: il Pnrr, per il quale servono «competenze, capacità di execution e metodo manageriale»; il tema della sostenibilità, «con la diffusione in azienda del manager della sostenibilità che è una figura chiave in questa transizione che noi in Federmanager formiamo e certifichiamo»; e una nuova fase di sviluppo basato sull'innovazione, con la necessità di una nuova politica industriale che sostenga la nostra manifattura.

«Su questi tre assi, si può costruire una macchina pubblica efficiente e moderna, una strada veloce verso l'economia verde e sostenibile, un modello di industria innovativo».

Nel videomessaggio indirizzato all'assemblea nazionale di Federmanager, la premier **Giorgia Meloni** ha fatto suoi i concetti cardine espressi da Cuzzilla. «Ci sono due pilastri dell'azione di governo: la competitività e la competenza» ha affermato Meloni. «Per noi la parola competitività significa costruire un'Italia che possa giocarsela ad armi pari con le altre grandi nazioni del mondo. Un concetto che vale in tutti gli ambiti, a maggior ragione vale per le nostre imprese, che voi manager guidate». Il presidente del Consiglio ha fatto anche un riferimento polemico a una diversa cultura politica. «La competenza e il merito, due valori aggiunti per la nostra nazione. Sembra un'ovvietà ribadirlo però non è sempre stato così finora» ha scandito la premier. «Per anni ci è

stato detto il contrario e cioè che 'uno valeva uno', che la competenza non serviva a nulla, messaggi devastanti di cui purtroppo ancora oggi paghiamo le conseguenze. Noi abbiamo scelto di chiudere quella stagione, di lavorare per riattivare l'unico ascensore sociale di cui davvero disponiamo, che è proprio il merito». «Abbiamo bisogno di manager di alto livello se vogliamo essere competitivi» ha affermato il vice premier e ministro degli Esteri, **Antonio Tajani**, nel suo intervento all'assemblea di Federmanager. «C'è bisogno di uomini in grado di internazionalizzare le nostre imprese, e per farlo non bastano gli imprenditori ma abbiamo anche bisogno di una classe dirigente di alto livello per accompagnare la nuova offensiva internazionale del nostro Paese».

«Abbiamo 39 miliardi di euro di Pnrr da mettere a terra» ha messo in evidenza il vicepremier e ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti **Matteo Salvini**. «Il fatto che i dirigenti e i manager, una

volta pensionati, siano rottamati e non più utilizzabili se non gratuitamente porta via risorse preziose alla Pubblica amministrazione». «Il governo crede nella funzione sempre più significativa dei nostri manager» ha evidenziato **Adolfo Urso**, ministro delle Imprese e del Made in Italy, «che sono orgoglio del made in Italy nel mondo e che possono contribuire a una gestione più competitiva per le nostre imprese, soprattutto in questo momento così importante di riconfigurazione delle catene di valore a livello globale». «Credo che essere manager significhi far accadere le cose e per farlo è fondamentale prendersi cura del capitale umano» ha detto il ministro per la Pubblica amministrazione, **Paolo Zangrillo**, in un videomessaggio. «Un bravo manager è la persona in grado di guidare le persone in questo momento di cambiamento».

**FEDERMANAGER FORMA E CERTIFICA IL MANAGER DELLA SOSTENIBILITÀ FIGURA CHIAVE NELLA TRANSIZIONE CHE STIAMO ATTRAVERSANDO**

gie. Gli incentivi all'investimento in capitale umano «che devono andare di pari passo con quelli per le tecnologie abilitanti». E la **cooperazione tra Stati**. «Esattamente come è accaduto per la comunità scientifica in risposta allo shock pandemico, la comunità tecnologica può e deve lavorare per il progresso della civiltà» ha argomentato il presidente di Federmanager. «Vista così, l'intelligenza artificiale potrà presentare una risposta alla crisi climatica, alla salute globale e all'istruzione». Cuzzilla ha completato il suo intervento indicando freni e possibili soluzioni per «la rea-

# QUANDO IL WELFARE PRIVATO FA BENE AL PUBBLICO

Dai benefit ai lavoratori al sostegno alle famiglie: così le imprese supportano il Ssn. Lo dimostrano i numeri di Praesidium, società del sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai

di Riccardo Venturi

**N**egli ultimi decenni, il concetto di benessere aziendale ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'ambito delle organizzazioni e delle politiche aziendali. Il benessere dei dipendenti non è più solo una questione di stipendi e condizioni lavorative, ma si estende anche alla sfera personale e familiare. In questo contesto, il welfare aziendale e la sanità integrativa emergono come pilastri fondamentali per contribuire alla fidelizzazione dei talenti e al miglioramento della produttività. Se n'è parlato lo scorso 23 novembre a Roma al tavolo di lavoro "Welfare aziendale: dai benefit ai lavoratori al sostegno alle famiglie", organizzato da Praesidium, società del sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai, specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali.

Il ruolo di welfare aziendale e sanità integrativa è tanto più rilevante in una realtà in cui, nonostante aumenti la spesa sanitaria, l'accesso alle cure diminuisce. Visite specialistiche, prevenzione e assistenza domiciliare sono solo alcune delle prestazioni sanitarie a cui gli italiani fanno fronte mettendo mano al portafoglio. Esborsi che non tutti possono permettersi, così, dalle liste d'attesa infinite ai costi elevati, sempre più persone rinunciano a visite ed esami. Una inequivocabile barriera all'accesso alle cure sanitarie per il 4,2% della popolazione, a fronte di un 3,2% di persone che si ritrovano a rimandare per motivi economici (dati Istat). In crescita anche il numero di chi procede con l'out of pocket, ossia la spesa diretta delle famiglie: Istat conferma il trend di crescita passando da 34,4 miliardi di euro nel 2012 a quota 41,5 miliardi nel 2022. «L'Italia è un Paese che invecchia» dice Gia-



GIACOMO GARGANO, PRESIDENTE DI PRAESIDIUM

come Gargano, presidente di Praesidium, «è una delle sfide più complesse del 21° secolo è l'ottimizzazione, da parte dei sistemi sanitari, delle risorse disponibili, per rispondere alla domanda di salute dovuta alla continua crescita delle patologie cronico-degenerative che comportano un crescente impegno di risorse e di assistenza di lunga durata, con una forte integrazione tra i servizi sanitari e sociali».

La situazione deve far riflettere sulla necessità di cambiare il modello di accesso alle cure, investendo in forme sussidiarie all'offerta pubblica. Una partnership che mira a sviluppare una cooperazione pubblico-privato, in cui il privato possa fare da pilastro - e non sostituto - al Sistema sanitario nazionale e

garantire a tutti la possibilità di curarsi senza aumentare la spesa out of pocket. «Dobbiamo fare i conti con le strutture sanitarie che abbiamo a disposizione» aggiunge il presidente di Praesidium, «in cui si conta un'insufficienza dei posti letto con relativo aumento del livello di insoddisfazione in merito all'accesso

alle cure mediche. Nel 2022 il rapporto tra spesa sanitaria e Pil si è attestato al 6,9% (diminuzione di 0,3

**MENTRE IL 3,2% DELLA POPOLAZIONE RIMANDA GLI ESAMI PER MOTIVI ECONOMICI, L'OUT OF POCKET HA RAGGIUNTO I 41,5 MILIARDI DI EURO**

punti percentuali rispetto al dato del 2021), e la spesa sanitaria complessiva pubblica e privata ammonta a circa 168 miliardi di euro: particolarmente consistente è la spesa out of pocket, stimata in circa 34 miliardi, una cifra alta ed in costante aumento, soprattutto per effetto dell'invecchiamento della popolazio-

## A PROPOSITO DI PRAESIDIUM

Con 15 anni di storia, 70 milioni di premi intermediati, 1.600 aziende e 60 mila manager assistiti, Praesidium è oggi stabilmente tra le prime 22 aziende nel mercato del brokeraggio italiano e tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per i manager. Praesidium ha contribuito, con la propria rete di Welfare manager formati e competenti in soluzioni di tutele sanitarie e professionali, a diffondere nelle aziende la cultura del welfare aziendale di origine contrattuale, nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. Quel che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del contesto captive

in cui si muove: è l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita. L'impegno è quello di valorizzare e diffondere i vantaggi contenuti nel Ccnl, recentemente rinnovato e potenziato proprio nel welfare integrativo, migliorando sempre più l'offerta di soluzioni assicurative, ampliando laddove possibile, il campo d'azione attraverso l'attuazione di nuove strategie di partnership insieme agli altri enti del sistema Federmanager.

pliance con i dettami previsti dal Ccnl, fornendo al tempo stesso una consulenza e un servizio personalizzato ai nostri assicurati». Un altro aspetto fondamentale è il momento della cessazione dell'attività lavorativa. «Abbiamo introdotto due nuove convenzioni per i dirigenti in pensione» evidenzia il presidente di Praesidium. «L'idea di elaborare dei piani ad hoc è nata proprio dal fatto che molto spesso, una volta terminata l'attività lavorativa, il dirigente perde molti, se non quasi tutti, i supporti ed i benefici di cui godeva quando era in servizio. Praesidium, dunque, sta incrementando il portafoglio delle polizze assicurative a contraenza individuale, anche al fine di rispondere con tempestività alle diverse richieste di quotazione per gli infortuni che, in questo ultimo periodo, ci pervengono dai dirigenti in quiescenza, per le quali pur procedendo con la ricerca della miglior soluzione sul mercato assicurativo tradizionale, nella stragrande maggioranza dei casi non si arriva al perfezionamento del contratto a causa dei costi onerosi delle polizze stesse. Lo scopo, dunque, è offrire un servizio ai dirigenti che, dal momento di cessazione del rapporto di lavoro, perdono le coperture previste dal Ccnl. Abbiamo deciso così di stipulare due **convenzioni** (Infortuni e Temporanea Caso Morte) che avessero delle caratteristiche difficilmente riscontrabili sul mercato tradizionale quando si parla di coperture individuali».

ne e dell'aumento delle patologie cronic-degenerative. Si richiede un coinvolgimento da parte del Governo, per la definizione di un "decreto lavoro" incentrato sul welfare, con l'obiettivo di garantire un livello di vita migliore e questo può avvenire solo se il primo e il secondo pilastro iniziano a collaborare con il sostegno del mondo del lavoro e anche con adeguate norme a sostegno del welfare». Di quei 168 miliardi di spesa sanitaria, tre quarti erano a carico delle Amministrazioni Pubbliche (75,6%), il 21,8% a carico direttamente delle famiglie e solo il 2,7% sostenuta dai regimi di finanziamento volontari (fondi sanitari, società di mutuo soccorso, casse,

compagnie assicurative, istituzioni senza fini di lucro e imprese).

Il valore aggiunto di queste forme di welfare integrativo non è diretto solo ai lavoratori: l'accesso a servizi sanitari di alta qualità, a programmi di benessere psicofisico, all'assistenza all'infanzia e alla formazione continua, hanno anche un impatto significativo sulle famiglie dei dipendenti. «Relativamente al periodo storico che stiamo attraversando, emerge la necessità di avere un piano welfare ben strutturato e puntuale, per evitare per tempo che si verifichino "buchi" assicurativi» rimarca Gargano. «Compito di Praesidium infatti è anche l'attuazione di coperture in com-



# Così la classe dirigente con la leva formativa cresce

**Attraverso gli Avvisi Smart, Fondirigenti “irrobustisce le spalle” delle imprese attraverso l’iniezione di competenze ai manager. Ne parliamo col Direttore Generale Massimo Sabatini**

di Riccardo Venturi

**LE DIFFICOLTÀ DELLA CONGIUNTURA ECONOMICA E QUELLE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE E SOSTENIBILE GENERANO UNA GRANDE ESIGENZA DI FORMAZIONE**

**DEI MANAGER.** Fondirigenti, Fondo interprofessionale leader in Italia per il finanziamento della formazione continua del management, promosso da **Confindustria** e **Federmanager**, risponde con strumenti innovativi. È il caso dei due nuovi Avvisi Smart, azioni sperimentali di sostegno rivolte ai giovani dirigenti e ai manager che devono traghettare le aziende in mezzo alle difficoltà. «L’ingresso e la valorizzazione di giovani energie manageriali in azienda e l’irrobustimento delle spalle di chi deve traghettare le aziende in mezzo alle difficoltà sono due temi di grande interesse nell’attuale panorama della managerialità» dice in questa intervista a Economy **Massimo Sabatini**, Direttore Generale di Fondirigenti.

**Quali sono le competenze che deve avere un manager in questa fase complessa per aiutare l’impresa a ripartire?**

Le grandi trasformazioni del contesto economico attuale, caratterizzato da un lato da crescente incertezza e instabilità, dall’altro dalle innovazioni in senso digitale e sostenibile, richiedono un continuo rinnovamento delle competenze dei manager che sono gli ‘attori’ principali del cambiamento, soprattutto in questo frangente così impegnativo. Competenze nuove, possedute (o non possedute) anche in ragione di fattori anagrafici e generazionali, e competenze da aggiornare,

per vincere le sfide dell’innovazione rispetto a fenomeni di crisi che ciclicamente possono mettere in difficoltà le imprese.

**Qual è il vostro impegno in tal senso?**

Vogliamo offrire ai manager gli strumenti giusti per affrontare le nuove sfide, finanziando la formazione che serve realmente al sistema produttivo, attraverso risorse e strumenti dedicati, come il Conto Formazione e gli Avvisi, flessibili e facili da utilizzare, attraverso procedure completamente digitali. Gli ultimi Avvisi pubblicati in ordine di tempo (Avvisi ‘Smart’ 2023) si caratterizzano per la loro sperimentabilità e originalità. Per la prima volta, infatti, Fondirigenti finanzia interventi formativi rivolti esclusivamente ai giovani dirigenti, così come è la prima

volta che il Fondo indirizza il proprio sostegno in modo esclusivo alle imprese in difficoltà, usando la formazione continua come un vero e proprio strumento di politica attiva del lavoro. L’ingresso e la valorizzazione di giovani energie manageriali in azienda e l’irrobustimento delle spalle di chi deve traghettare le aziende in mezzo alle difficoltà rappresentano infatti due facce della stessa medaglia: quella della complessiva capacità delle imprese di affrontare le esigenze della modernità puntando sul patrimonio costituito dalle persone che devono guidarle.

**Dal vostro osservatorio, cosa emerge rispetto alla formazione del tessuto manageriale del Paese?**

Se guardiamo ai dati di Fondirigenti (circa 14 mila imprese aderenti e 80 mila dirigenti), la formazione dei giovani manager appare questione che riguarda prevalentemente le grandi imprese, mentre sono ancora poche le Pmi che usano la formazione continua per far crescere i loro giovani manager. Allo stesso tempo, sono pochissime le imprese

Massimo Sabatini, Direttore Generale di Fondirigenti



“

**LA FORMAZIONE CONTINUA È UNO STRUMENTO DI POLITICA ATTIVA**



che indicano il governo dei fenomeni di crisi e la ristrutturazione aziendale come obiettivi della formazione manageriale, utilizzata sempre più come fattore abilitante di innovazione, ma ancora poco come strumento di supporto nelle situazioni di difficoltà aziendale, in particolare nelle Pmi e al Sud, dove la managerializzazione è, nel suo complesso, più debole. I nostri dati evidenziano infatti che, negli ultimi anni, solo 1 impresa su 4 ha inviato in formazione dirigenti under 44, con una concentrazione marcata nelle grandi imprese (69%), una presenza ridotta nelle medie (25%) e una presenza minima di piccole imprese (6%). Nelle sole 2 Regioni Lombardia e Lazio (nelle quali è localizzato l'headquarter di una parte importante delle grandi aziende italiane) opera più del 70% dei giovani manager in formazione, mentre le regioni del Sud non raggiungono il 3% del totale. L'Avviso 2/2023 rappresenta uno strumento concreto per la riduzione di tali spread.

## **E per quanto riguarda la formazione dei manager che affrontano situazioni di difficoltà?**

Anche qui, i dati relativi al triennio 2021-2023 mostrano che sono soprattutto le grandi imprese ad utilizzare la formazione dei dirigenti per esigenze straordinarie di

riorganizzazione, seguite dalle medie, mentre residuale appare la partecipazione delle Piccole Imprese. Per questo abbiamo voluto dedicare il secondo Avviso Smart 3/2023 ai manager che operano in aziende in situazioni di difficoltà economiche e produttive. La scelta di questo target è supportata da un'analisi dei dati nazionali che evidenzia come, dopo l'impennata legata alla pandemia, gli strumenti di sostegno al reddito (cassa integrazione ordinaria e straordinaria) siano tornati a stabilizzarsi, ma su livelli ancora più elevati di quelli pre-Covid, possibile segnale di latenti difficoltà economiche e produttive soprattutto in alcuni settori del manifatturiero, connesse alle tensioni del quadro geopolitico e a quelle relative a forniture e prezzi dell'energia.

## **Quanto può influire la leva formativa?**

In futuro le competenze avranno un ruolo sempre più decisivo e la formazione farà sempre di più la differenza. Attraverso gli Avvisi e le iniziative strategiche, che promuoviamo assieme alle associazioni di Confindustria e Federmanager, puntiamo a rafforzare il nostro ruolo di laboratorio attivo di sperimentazione rispetto al lavoro che

verrà. Le imprese comprendono sempre di più l'importanza di questi strumenti: la domanda di formazione si dimostra infatti in forte crescita nell'ultimo periodo. Gli ultimi Avvisi di Fondirigenti hanno fatto registrare risultati lusinghieri anche in termini di stimolo alla partecipazione, sia di nuovi aderenti, sia di imprese che erano solite utilizzare con minore frequenza i finanziamenti del Fondo. La leva formativa si dimostra sempre più in grado di essere uno strumento concretamente 'abilitante' delle transizioni in corso.

## **Quanto sono importanti i giovani per la crescita delle imprese?**

L'inserimento di giovani talenti in azienda è fondamentale per 'stare al passo' con l'innovazione, per questo il Fondo dedica a questa mission un impegno particolare, con iniziative e risorse dedicate, come il percorso D20 Leader, destinato a giovani talenti per trasferire competenze di alto profilo sui temi chiave dell'innovazione, o il premio di laurea Giuseppe Talierno, istituito per promuovere

fra le giovani generazioni il ricordo della figura e dei valori del manager a cui la fondazione è intitolata.

**SONO SOPRATTUTTO LE GRANDI  
IMPRESA A UTILIZZARE LA FORMAZIONE  
DEI DIRIGENTI PER ESIGENZE  
STRAORDINARIE DI RIORGANIZZAZIONE**

In un momento di grandi trasformazioni e di difficili tensioni internazionali, la fase attuale, pur nei suoi elementi di incertezza, può rappresentare una grande occasione per il nostro sistema produttivo. È necessario però individuare strumenti efficaci per accompagnare i manager in questa transizione. È quello che Fondirigenti fa da 25 anni, e che intende fare con ancor maggiore impegno anche nel futuro.

Per maggiori informazioni:  
[www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)



## «PENSIAMO AL FUTURO, PER NON PREOCCUPARCI»

Intervista al Presidente di Previdai, Giuseppe Straniero. Che per il suo mandato ha fissato tre “macro-aree” di priorità: i giovani, la silver economy e, più in generale, il contributo allo sviluppo dell’Italia

di Riccardo Venturi

**I GIOVANI, CON L’OPPORTUNITÀ PER I DIRIGENTI INDUSTRIALI DI COSTRUIRE UN SALVADANAIO PREVIDENZIALE PER I PROPRI FIGLI.**

La silver economy, per far crescere un settore che offrirà servizi e opportunità agli iscritti di oggi e domani. E il contributo allo sviluppo dell’Italia, con importanti investimenti nel tessuto produttivo. Sono le priorità di **Giuseppe Straniero**, da pochi mesi Presidente di **Previdai**, il fondo pensione dei dirigenti industriali.

Che a proposito del ruolo dei fondi pensione a sostegno delle imprese, in questa intervista a Economy

afferma: «Forse iniziative veramente di sistema potrebbero incoraggiare questo tipo di investimenti e permettere di far crescere l’impegno nell’economia reale».

**Presidente Straniero, è alla guida di Previdai da poco più di sei mesi, ha già stilato una lista di priorità per il suo mandato?**  
Sono stati sei mesi intensi, dal nostro arrivo

in Previdai nel maggio scorso, io e tutto il Consiglio di Amministrazione abbiamo iniziato a lavorare a pieno ritmo. Personalmente mi sono trovato subito a mio agio perché conoscevo già il mondo dei fondi pensione, visto che sono stato a lungo, e sono ancora, coordinatore della Commissione Previdenza e Assistenza di Federmanager Roma. E conoscevo bene Previdai, perché ne sono stato consigliere di amministrazione nel triennio 2014-2017. È

**GIUSEPPE STRANIERO È STATO CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE DI PREVIDAI NEL TRIENNIO DAL 2014 AL 2017**

stato un inizio molto impegnativo ma mi ha lasciato il tempo di definire quelle che considero delle ‘macro-aree’ di priorità: i giovani, la silver economy e più in generale il contributo allo sviluppo dell’Italia. Ovviamente, al di sopra e al di là di tutti gli altri, il primo obiettivo non può che essere il massimo impegno a mantenere gli elevatissimi standard di Previdai, a tutti i livelli, dalla professionalità alla trasparenza, dalla solidità alla vicinanza agli iscritti.

**Andiamo per gradi: i giovani. Sbaglio o non sono una categoria molto numerosa tra gli iscritti a Previdai?**

Confermo, oggi sono una quota minima degli iscritti a Previdai. D’altronde è piuttosto comprensibile, vista la natura degli incarichi dirigenziali, che solitamente corrispondono al punto di arrivo della carriera lavorativa. Questo non significa che non abbia senso per noi dedicarci ai giovani, anzi. Previdai esiste per garantire un futuro più sereno ai dirigenti industriali, pensare ai giovani vuol dire anche pensare ai loro cari, facendo una volta di più il nostro ruolo. I giovani di oggi, infatti, avranno un approdo previdenziale molto diverso dai loro genitori, perché hanno iniziato a lavorare (o lo faranno) in un sistema totalmente contributivo, con una pensione che a fine carriera sarà attorno al 60% del loro ultimo stipendio o anche meno. La nostra attenzione all’educazione finanziaria e previdenziale ci permette di aiutarli a comprendere per tempo questa realtà e a scegliere consapevolmente del



## I GIOVANI DI OGGI AVRANNO UN APPRODO PREVIDENZIALE MOLTO DIVERSO DAI LORO GENITORI

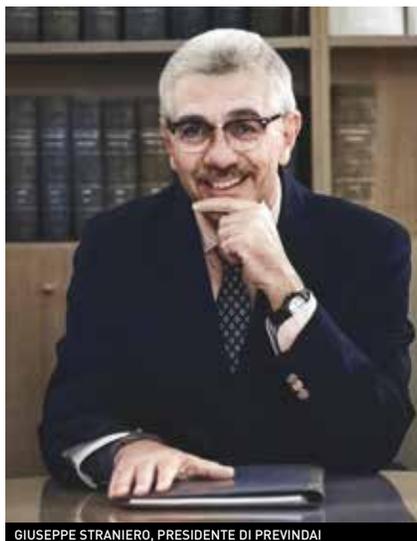
loro futuro. Per questo credo che sia giusto continuare su questa strada e potenziare il più possibile queste attività; d'altronde presto l'educazione finanziaria entrerà nelle scuole e noi siamo a disposizione per fare la nostra parte. Infine, un modo molto concreto per tendere una mano ai giovani è favorire l'iscrizione dei familiari fiscalmente a carico. È un'opportunità che Previdai dà a tutti i dirigenti ma non tutti ne sono a conoscenza, per questo stiamo per lanciare una campagna informativa per permettere a tutti gli interessati di scoprirne tutti i vantaggi.

### A che genere di campagna state pensando?

Sarà una campagna informativa a 360 gradi. Vogliamo attirare l'attenzione su questa occasione troppo poco conosciuta: non tutti sanno che c'è un modo per iniziare a costruire un salvadanaio previdenziale per i propri cari, soprattutto i figli, e non doversi così preoccupare troppo se un domani avranno lavori autonomi o discontinui. Abbiamo realizzato un video tutorial, un podcast e creato una pagina del sito ad hoc con tutte le informazioni e gli approfondimenti utili. E poi c'è anche una sorpresa: quando partirà la campagna, Previdai planterà un albero per ogni familiare che verrà iscritto, contribuendo a rendere un po' migliore anche il futuro del Pianeta in cui questi giovani cresceranno.

### E la silver economy, invece, perché la considera una priorità?

Come ho già detto l'obiettivo di un fondo pensione come Previdai è permettere ai suoi iscritti di pensare al futuro senza preoccuparsi del futuro, almeno sotto il profilo economico. Grazie alla pensione complementare, infatti, si potrà mantenere un adeguato tenore di vita anche se l'assegno pensionistico sarà parecchio lontano dall'ultimo stipendio. Dal mio punto di vista l'attenzione alla silver economy aggiunge un tassello a questo ragionamento: investire nell'economia dei capelli d'argento significa fornire risorse per lo



GIUSEPPE STRANIERO, PRESIDENTE DI PREVIDAI

sviluppo di un settore che metterà a disposizione dei silver di oggi e di domani prodotti e servizi adatti alle loro nuove esigenze. Le esigenze di una generazione dai capelli d'argento sempre più longeva e attiva. D'altronde il comparto è in continua crescita e certamente potrà offrire opportunità d'investimento interessanti sotto il profilo dei rendimenti, a cui siamo sempre attentissimi nelle nostre scelte.

**IL SISTEMA DEI FONDI ITALIANO  
NEL 2022 HA INVESTITO  
NELL'ECONOMIA ITALIANA  
PIU' DI 5 MILIARDI DI EURO**

### Investire in silver economy vuol dire anche investire in economia reale, eppure si rimproverano spesso i fondi pensione di non fare a sufficienza per lo sviluppo del Paese, nonostante gli oltre 200 miliardi di risorse che gestiscono...

Partiamo dal principio. Il risparmio affidato ai fondi pensione è un tipo di risparmio particolarissimo, quello previdenziale, che merita un'attenzione e una prudenza eccezionali in tutte le fasi della sua gestione. La diversificazione e la non eccessiva concentrazione degli investimenti, dunque, non può che essere un faro nella scelta di dove e come investire le risorse. Nonostante

questo il sistema dei fondi pensione italiano, secondo i dati Covip, nel 2022 ha investito in economia italiana più di 5 miliardi di euro. Una cifra importante, che sconta però la forte frammentazione del mercato dei fondi pensione, nel quale operano oggi circa 300 soggetti. Piccole dimensioni si traducono in difficoltà a investire in strumenti che permettono di incidere nel tessuto produttivo del Paese, come i Fia (Fondi di investimento alternativi). Forse iniziative veramente di sistema potrebbero incoraggiare questo tipo di investimenti e permettere di far crescere l'impegno nell'economia reale. Da canto suo Previdai ha però già fatto la sua parte, investendo in economia italiana 200 milioni di euro nel solo 2022 e 150 milioni tra Italia ed Europa nel 2023. E anche nel 2024 prevediamo nuovi investimenti in Italia. D'altronde per il Fondo pensione dei dirigenti industriali investire in economia reale italiana vuol dire pensare due volte ai suoi iscritti: innanzitutto perché questi investimenti permettono di ottenere rendimenti particolarmente interessanti nel medio-lungo periodo e poi perché forniscono risorse a quel tessuto produttivo che è fatto proprio dalle aziende in cui i nostri iscritti ogni giorno lavorano come dirigenti.

# Uomini e donne alla pari a partire dal contratto

Parità di genere in azienda: una guida edita da Giuffrè Francis Lefebvre illustra normativa, metodiche e strumenti a disposizione e pone le basi per una contrattazione collettiva e quindi un'occupazione di qualità

di Diana Daneluz

**P**arità di genere e pari opportunità: i semi della trasformazione germogliano dal mercato del lavoro. Per piantarli, tuttavia, è necessario che gli attori del tavolo – imprenditori, manager delle risorse umane, professionisti, dirigenti sindacali e lavoratrici e lavoratori, naturalmente – siano in possesso di una corretta, e aggiornata, informazione sullo stato dell'arte di leggi e regolamenti, anche di emanazione europea. A raccogliere normative e proposte ci ha pensato un gruppo di esperti che hanno curato un vademecum di facile e chiara consultazione. Gli approfondimenti vanno da un'equa ripartizione del lavoro alla redistribuzione dei ruoli, dal pericolo di una regressione reale nella parità di genere al rafforzamento delle tutele per la maternità e la paternità, passando dal lavoro subordinato al ruolo delle politiche attive, fino alla contrattazione collettiva, in specie di quella di Cifa e Confsal, che nei contratti nazionali di categoria dedica un'intera partizione ai diritti individuali e un capo alla genitorialità.

Il volume si intitola "Parità di genere Mercato del Lavoro Contrattazione di qualità - Guida per imprenditori, HR, professionisti, dirigenti sindacali", edito da **Giuffrè Francis Lefebvre**. A firmarne l'introduzione, e non è un caso, **monsignor Samuele Sangalli**, sottosegretario del Dicastero per l'Evangelizzazione, Seconda Sezione, testimone qualificato della necessità di una riflessione etica su cosa vada cambiato a monte. Punto di partenza per lui è «l'ado-

zione di una logica antidiscriminatoria che significa non lasciare indietro nessuno e nessun ambiente, evitando le polarizzazioni che nel passato hanno penalizzato l'una o l'altra componente della famiglia umana, moltiplicando ingiustizie ancora oggi difficili da sradicare e sanare».

Non è un caso, neppure, che a puntare su questa guida sia una realtà come **Cifa**, l'associazione di imprese che ha promosso una "terza via della contrattazione collettiva", dove regole e norme sono plasmate sui bisogni dei singoli e che, attraverso gli enti bilaterali **Epar**, **Fonarcom** e **Sanarcom**, persegue la soddisfazione di quei bisogni, offrendo più investimenti in formazione, più welfare aziendale e migliori prestazio-



ANDREA CAFÀ

a cura di  
ANDREA CAFÀ  
CESARE DAMIANO  
DONATA GOTTARDI  
ANGELO RAFFAELE MARGIOTTA  
WALTER RIZZETTO

## PARITÀ DI GENERE MERCATO DEL LAVORO CONTRATTAZIONE DI QUALITÀ

Guida per imprenditori, HR,  
professionisti, dirigenti sindacali

Con l'introduzione di Mons. Samuele Sangalli

**GIUFFRÈ**  
SOCIETÀ ITALIANA

ni sociali. Per **Andrea Cafà**, presidente di Cifa Italia e del fondo interprofessionale Fonarcom, «saranno le imprese che oggi puntano sui fattori sociali e di sostenibilità a saper trasformare, prima e meglio delle altre, gli obblighi imposti dalle norme di legge in opportunità di crescita. Nel nostro pensiero – spiega – la persona sta al centro di tutto: dell'organizzazione aziendale, delle politiche del lavoro, della contrattazione stessa. E l'attenzione alla persona e alle sue esigenze non può non avere quale logica e necessaria declinazione la garanzia delle pari opportunità nel mercato del lavoro».

Il volume, diviso in due parti – Parità di genere nella contrattazione di qualità e Parità di genere nel mondo del lavoro –, principia proprio con il contributo di Andrea Cafà, tutto centrato sul cambiamento culturale della parità di genere nei luoghi di lavoro. È **Cesare Damiano**, presidente dell'associazione **Lavoro & Welfare**, a registrare il passaggio, avvenuto con il lockdown, dal lavoro di cura ai lavori di cura. Quei lavori che gravano soprattutto sulle donne, le quali sono le prime a essere escluse e sottovalutate dal e nel mercato del lavoro, e che richiederebbero piuttosto una maggiore flessibilità e una programmazione più stabile, ad esempio attraverso una rimodulazione del fattore-congedo. Anche qui

– sottolinea Damiano, che affronta nel libro l'argomento nell'alveo del rapporto tra relazioni contrattuali e diritti sociali e civili – è necessario «verificare le possibilità di riequilibrio per promuovere le pari opportunità e rimuovere le discriminazioni di genere». Con **Walter Rizzetto**, presidente dell'XI Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera, viene ribadito come lo «strumento fondamentale, da ampliare e rinnovare nelle strategie per migliorare la parità di genere a livello aziendale e settoriale» sia «quello della contrattazione collettiva... Da questo punto di vista, gli stessi sindacati – avverte – dovrebbero rafforzare la presenza delle donne nelle loro organizzazioni, per attuare una maggiore uguaglianza».

Dal canto suo, **Angelo Raffaele Margiotta**, segretario generale **Confsal**, il sindacato che con Cifa ha lanciato l'innovativa contrattazione di qualità, si rifà all'art. 37 della Carta Costituzionale che recita "La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione". «Dalla Carta Costituzionale a oggi tanta strada è stata fatta per dare attuazione alla sostanziale parità tra uomo e donna nel mercato del lavoro – puntualizza Margiotta –, eppure ancora oggi le discriminazioni non possono ritenersi superate o arginate, con grave compromissione dei diritti fondamentali, anche dal punto di vista economico e sociale».

Che fare, dunque? Andare, a suo parere, verso «un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo e una feconda contrattazione di prossimità, strumenti più idonei a governare il continuo processo di cambiamento e a garantire il concreto raggiungimento degli obiettivi declinati dal legislatore, contribuendo in modo determinante, e al di là delle previsioni normative, a realizzare la parità lavorativa tra i generi

riconosciuta e tutelata dall'ordinamento giuridico, ma, ad oggi, non pienamente praticata dal mercato».

Ad aprire la seconda parte del volume è un'esperta di relazioni sindacali come la professoressa emerita di Diritto del lavoro al dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona, **Donata Gottardi**. Il testo sui divari di genere, sul nuovo assetto legislativo e sul ruolo sindacale, è corredato da 13 schede di sintesi elaborate insieme con **Marco Peruzzi** (professore associato di Diritto del lavoro, nel diparti-

## L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA E DELLA SUA APPLICAZIONE NON PUÒ PRESCINDERE DALL'APPORTO DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

mento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona, **Maria Giovannone** (avvocato, ricercatrice, componente del Gert-Gender Equality Research Team presso il dipartimento di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre) e **Veronica Verzulli** (ricercatrice e componente del Gert). Per perseguire uno degli obiettivi dichiarati del libro, quello di «concorrere a orientare l'azione sindacale verso il superamento dei divari di genere, aggiornando la conoscen-

za della normativa che mai come oggi è in fibrillazione, con interventi diretti e indiretti che è importante conoscere», Donata Gottardi parte dall'indicazione dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori: «programmazione stabile, flessibilità oraria e di congedi. Chi lavora da casa ha bisogno di innovazione organizzativa che superi la dicotomia tra lavoro basato sull'orario e lavoro basato sui risultati. Cifa Italia e Confsal stanno investendo in questa direzione, come dimostra l'Accordo interconfederale di marzo 2021, unico nel panorama nazionale, di regolamentazione del lavoro agile». Nell'addentrarsi in modo particolareggiato nella maglie fitte della legislazione attuale, Gottardi individua come *fil rouge* di una evoluzione positiva della normativa e della sua applicazione quello della conciliazione tra vita professionale, familiare e personale e illustra strumenti e armamentari di una possibile cassetta degli attrezzi per una occupazione femminile di qualità. Gottardi ribadisce, inoltre, come «decisivo l'apporto di una contrattazione collettiva, che punti a realizzare una conciliazione efficace e consapevole e che incrementi benessere e produttività». A partire da alcune chiavi di volta: «Contrastare le discriminazioni, finalizzare la contrattazione collettiva a questo obiettivo, formare le parti sociali a riconoscerle e a occuparsene».

Il cantiere è aperto. C'è bisogno dell'apporto di tutti per edificare una struttura in equilibrio, che veda riconosciuti i diritti costituzionali non pienamente applicati, regga l'impatto delle legittime aspirazioni di donne e uomini a una vita lavorativa e professionale di eguale soddisfazione e a un'esistenza completa e vivibile dal punto di vista personale, familiare e della socialità. Il tutto nell'alveo oggi di un ecosistema economico-sociale di crescente complessità, segnato da una tecnologia dominante che impone, innanzitutto, studio e riflessione etica. E c'è bisogno di sistematizzazione e massima condivisione di idee e buone pratiche, come questo lavoro si propone.



DONATA GOTTARDI

# LA PERFORMANCE CON... BENEFICIO D'INVENTARIO

Raramente le aziende analizzano il rapporto tra il fatturato generato dalla merce e la giacenza media in magazzino. Eppure la cosiddetta Matrice ABC incrociata abbatte i costi, come ci spiega Riccardo Savariano, Coo di Amyralia

di Riccardo Venturi

**C**on un'efficiente gestione del magazzino è possibile ridurre del 20-30% sia il valore dello stesso, sia lo spazio occupato dai materiali immagazzinati. Un risparmio molto rilevante, se si pensa che i costi di gestione del magazzino (servizi di movimentazione, affitti, oneri amministrativi, etc.) si aggirano intorno al 25% del valore del magazzino stesso. Per raggiungere l'obiettivo c'è uno strumento relativamente semplice che si può utilizzare, la cosiddetta **Matrice ABC incrociata**. «Si tratta di uno strumento di facile utilizzo ma potente, utilizzato principalmente nelle aziende dove un'attenta gestione della performance di magazzino rappresenta un fattore critico di successo» dice **Riccardo Savariano**, Chief Operating Officer di **Amyralia**, «anche nelle grandi aziende si riscontra poca sensibilità a questo tema, e spesso l'attenzione a queste dinamiche arriva solo a posteriori quando valore e quantità del magazzino si trasformano in una

Riccardo Savariano, Chief Operating Officer di Amyralia

criticità da gestire. Succede anche nelle multinazionali, dove le attività di inventario vengono regolarmente svolte, ma la valutazione del rapporto tra il fatturato generato dalla merce e la giacenza media in magazzino, avviene meno frequentemente. L'utilizzo di questo strumento consente di definire la corretta politica di gestione da associare agli item di magazzino e ottimizzare la locazione delle referenze, migliorando sensibilmente gli aspetti logistici di gestione e prelievo specie per gli item ad alta rotazione». L'analisi del magazzino attraverso la **Matrice ABC** considera due dimensioni di analisi: il **valore di consumo** di ogni materiale (impiegato nel processo produttivo o prodotto finito venduto); e il relativo **valore di giacenza media**. L'analisi ABC si fonda sulla legge di Pareto, secondo la quale in un universo di fattori da controllare, ne esiste un piccolo numero che esprime una grande influenza, mentre la maggioranza dei fattori assume rilievo minore (il 20% dei fattori esprime l'80% del risultato). Incrociando i valori di consumo e giacenza di ogni item a magazzino è possibile definirne le classi di appartenenza (alla classe A apparten-

gono agli item con maggiore valore di consumo e giacenza, mentre alla classe C gli Item con minore valore di consumo e giacenza) utili a valutare la qualità di gestione del magazzino. «Una situazione di **bassa giacenza e consumo elevato**, è lo scenario che presenta la massima efficienza» spiega Savariano, «vuol dire che siamo in presenza di un alto indice di rotazione del materiale, che entra ed esce dal magazzino in maniera rapida e costante, contenendo i livelli di giacenza». Un elevato indice di rotazione, seppur sinonimo di buona gestione, presenta anch'esso dei rischi «Se si sbaglia a determinare i livelli di scorta si rischia di andare in rottura di stock, cioè di non avere la disponibilità del materiale da impiegare nel processo produttivo o del prodotto finito da consegnare» rimarca il Chief Operating Officer di Amyralia. «Questo può accadere in situazioni di fluttuazione della domanda, dove un aumento dei volumi porta a dover fronteggiare una mancanza di disponibilità del materiale o del prodotto finito a magazzino, oppure in situazioni di emergenza in cui il fermo di un macchinario non consente di produrre in quantità adeguata».

«La situazione da attenzionare in maniera più significativa si presenta quando la giacenza media è troppo elevata in rapporto al consumo» aggiunge Savariano, «c'è un **rischio di obsolescenza** dovuto ad una assenza di domanda, gli item sono fissi in magazzino senza possibilità di essere venduti o impiegati nel processo produttivo, quindi non generano fatturato ma costi di magazzino. È la situazione peggiore. In questi casi va valutata la possibilità di reimmetterli nel ciclo produttivo destinandoli ad altre produzioni, cederli a titolo gratuito per beni obsoleti fuori commercio a favore di enti non commerciali, associazioni riconosciute, Onlus e infine nello scenario più estremo, la distruzione volontaria, con il rischio di una perdita secca»

“

**L'ATTENZIONE  
A QUESTE  
PROBLEMATICHE  
SPESSE ARRIVA  
SOLO A POSTERIORI**





## La sostenibilità in azienda inizia dalla stampa

Il cambiamento climatico è una minaccia non solo per la salute, ma anche per le aziende. È dal 2011 che il Global Risk Report del World Economic Forum lo sostiene. Si tratta di rischi di ampia portata, che hanno un impatto sulle attività, sulla conformità, sulle risorse umane e, non da ultimo, sulla strategia aziendale. Da una Ricerca commissionata da Brother, basata su 893 decision maker aziendali e IT, emerge che la maggior parte delle Pmi afferma il dovere di comportarsi in modo sostenibile (71%) e che il proprio successo futuro dipenderà dalla gestione sostenibile delle loro attività (68%). E quando la trasformazione digitale viene implementata insieme alle iniziative di sostenibilità, i risultati possono essere redditizi sia per le imprese che per l'ambiente. Ad esempio, semplicemente migrando i servizi tecnologici al cloud le aziende potrebbero risparmiare sui costi, utilizzare il 77% di server in meno, l'84% in meno di energia e ridurre le emissioni di carbonio dell'88%. Ciò conferma che le aziende pongono la Responsabilità Sociale d'Impresa in cima alle proprie priorità commerciali. Le tecnologie e i dispositivi per l'ufficio, compresa la stampa, costituiscono aspetti fondamentali da prendere in con-

siderazione per la sostenibilità delle Pmi, che dovrebbero innanzitutto considerare l'intero ciclo di vita dei dispositivi di stampa, con particolare attenzione all'approvvigionamento, spesso trascurato. Non solo: in caso di stampanti guaste, le aziende possono agire in modo sostenibile sostituendo le parti danneggiate della stampante con ricambi originali senza dover acquistare un nuovo dispositivo. Poi ci sono il riciclo dei materiali, l'imballaggio, l'efficienza dei dispositivi hardware e l'approvvigionamento, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e l'utilizzo della plastica. Se le Pmi vogliono davvero ottenere dei miglioramenti in termini di sostenibilità questo tipo di approccio è fondamentale. Attivarsi concretamente in materia di sostenibilità richiede sforzi effettivi e uno sconvolgimento dello status quo. Questo implica un intervento delle Pmi anche in



Scopri  
le soluzioni  
Brother:  
[www.brother.it](http://www.brother.it)



tema di riciclo. I fornitori di stampa, grazie a servizi dedicati, devono infatti facilitare il più possibile alle Pmi il processo di riciclo delle cartucce e delle stampanti. Questo processo diventa molto più semplice quando le Pmi noleggiavano la loro tecnologia di stampa dai fornitori, in modo che il riciclo possa essere curato alla fine del ciclo di vita dei dispositivi da un fornitore esperto.

Siamo consapevoli del fatto che i programmi di riciclo hanno successo solo se sono facili e convenienti da implementare per i clienti. Per questo motivo – e per promuovere l'economia circolare – in Brother è stato attivato per aziende e liberi professionisti un servizio di ritiro gratuito delle cartucce toner originali esauste, tramite corriere autorizzato. Il processo è veloce, facile e gratuito. E ogni componente verrà rigenerato o riciclato: nulla andrà in discarica.

Aderire è molto semplice: gli utenti possono richiedere dal sito [www.brother.it](http://www.brother.it) il ritiro gratuito delle cartucce toner Brother da smaltire e Brother invierà un contenitore per inserire da 4 fino a 12 toner esausti. Un corriere passerà a ritirarlo gratuitamente per poi riciclare le cartucce, contribuendo fattivamente alla sostenibilità ambientale.

**brother**  
at your side

# UN PRESENTE CHE GUARDA AL FUTURO DEI TUOI INVESTIMENTI.



Con **Rinnova Valore** di Generali Italia dai concretezza al tuo domani. Grazie alla solidità delle gestioni assicurative separate Gesav e Royal Fund hai un rendimento stabile nel tempo con tutta l'esperienza e l'affidabilità di Generali. Aderisci all'iniziativa Rinnova Valore Generali Collection entro il 31 dicembre 2023 e potrai investire a condizioni agevolate. Contatta subito i nostri agenti.

Scopri di più su [generali.it](https://www.generali.it)

Prima della sottoscrizione leggere il set informativo su [generali.it](https://www.generali.it). Offerta in Royal Fund riservata ai sottoscrittori di soluzioni di investimento di Generali Italia.



partner  
di VITA



## SE PAGARE È UN PO' GUADAGNARE

di Angelo Curiosi

Dalla moneta digitale europea all'intelligenza artificiale, dal fintech alla sinergia (possibile) col fisco, dal mobile commerce alla sostenibilità: ecco tutte le tendenze e gli scenari emersi al Salone dei pagamenti



**Q**uale sarà l'impatto delle nuove tendenze emergenti nel mercato globale dei pagamenti? E quali prospettive si delineano sulla scorta delle innovazioni tecnologiche e regolamentari, dall'arrivo della moneta digitale europea all'applicazione dell'intelligenza artificiale? Alla fine di novembre il mondo dei nuovi sistemi di pagamento - dalle istituzioni agli istituti bancari, agli enti pubblici alle aziende tecnologiche fino a fintech, startup e incubatori - si è riunito a Milano, nella "tre giorni" del **Salone dei pagamenti**, per discutere su questi e altri argomenti, dando vita a un ricco programma di incontri che ha compreso oltre

80 sessioni con più di 300 relatori.

Otto sono state le aree tematiche esplorate dal programma: "Il futuro dei pagamenti a livello globale", "L'IA e le dinamiche dei pagamenti", "La trasformazione digitale della moneta", "Il futuro del commercio: sinergia tra fisico e digitale", "Dal commercio elettronico al mobile commerce", "I consumatori del futuro: nuove generazioni", "Verso una società sostenibile e inclusiva", "L'ecosistema italiano delle fintech e delle startup".

Un workshop "olistico", che ha riscosso un notevole successo di pubblico e marcato il territorio sul piano della cultura d'impresa è stata quella promossa da **Mooney** - l'azienda

di monetica controllata dall'Enel con **Banca Intesa** – per iniziativa di **Stefania Gentile**, una carriera intensissima proprio in questo settore, da pochi mesi amministratore delegato. Eloquente il titolo: “Da sistema di pagamento a sistema di guadagno”, per indurre una riflessione collettiva sui vantaggi sistemici che l'uso evoluto dei sistemi di pagamento comporta ai singoli ed alla collettività.

«Spesso, fino ad oggi, quando abbiamo parlato di pagamenti abbiamo sempre parlato della *pars destruens* di questo tema, e non di quella *construens* – ha esordito Gentile – Eppure è stata ed è relevantissima. Ad esempio proprio grazie ai Pos nel corso degli anni si è arrivati ad una trasformazione sociale straordinaria, che ha plasmato le nostre abitudini. I nostri gesti addirittura: dalla strisciata al tap... Si è sempre dibattuto del costo delle transazioni, del ticket medio, delle commissioni. Non si è mai sottolineato abbastanza, invece, il guadagno che è insito nell'uso di queste soluzioni, nel loro uso anche dinamico».

Infatti: la mobilità come dimensione “gemella” del pagamento

digitale è un grande valore. Che certamente trarrà supporto dall'introduzione delle monete “fiat” digitali da parte delle banche centrali, accanto alle banconote cartacee, che secondo tutte le fonti più autorevoli non saranno mai del tutto soppiantate.

«Insomma è un mondo di tecnologia che ha prodotto grandi e positivi effetti nel sistema – ha osservato ancora Stefania Gentile – e generato guadagni. Sia per gli operatori che per i cittadini. Ad esempio perché, banalmente, il cittadino, quando va in un punto fisico della rete Mooney riesce a pagare una serie di servizi essenziali sotto casa, in tutta sicurezza, senza sobbarcarsi a tragitti che gli costerebbero tempo e denaro. Il tabaccaio o il bar o l'edicola di prossimità riescono ad arricchire la loro attività d'impresa, offrendo una suite di prodotti resi attraenti da un'azienda forte che, dietro le quinte, gestisce la complessità



STEFANIA GENTILE

trasformandola nella semplicità di leggere, per esempio, un Qr code».

E l'accesso ai servizi Mooney è un grande vantaggio anche per i partner che si sono appoggiati alla società, come la Pubblica amministrazione per aggiungere una soluzione funzionale e diffusa come PayPal a quelle utilizzabili per i pagamenti, o una grande banca innovativa come Banca Mediolanum per

ottenere l'uso della grandissima rete di esercizi al dettaglio di prossimità dove indirizzare i propri clienti

per depositare o prelevare denaro, o ancora, come nel caso di Atm, per avvalersene sia come rete di pagamenti di prossimità che come partner tecnologico nel mondo della mobilità. Per non parlare dell'effetto straordinariamente positivo che questi servizi esercitano sulla società per il loro grande potere d'inclusione verso le fasce meno abbienti e meno evolute.

In realtà le persone stanno già da anni quotidianamente toccando con mano il beneficio della tecnologia applicata ai pagamenti, che hanno cambiato e stanno cambiando la vita di tutti noi, secondo **Stefano Stoppani di Visa Italia**: «Questi sistemi ci hanno cambiato la vita nel segno della funzionalità e del confort. Sono ancora poco usati, relativamente, rispetto al loro potenziale, ma noi continuiamo a investire perché sappiamo che si diffonderanno ancora di più. Solo per parlare della mobilità,

ad esempio, sono già più di 30 le città oggi in Italia, in cui il trasporto pubblico ha attivato la possibilità di pagare contact-less. Grazie ai massicci investimenti in tecnologia fatti da noi...». E le città che potranno presto fruire del servizio sono centinaia!

Per certi versi questo settore dei pagamenti ha un'atipicità virtuosa: i suoi grandi operatori sono, sì, concorrenti l'uno contro l'altro, eppure sono allo stesso tempo parte di una stessa grande famiglia e quindi sono in qualche modo alleati: «Siamo interconnessi», semplifica bene **Maria Teresa Minotti**, senior director di **PayPal**. «C'è una cooperazione tra noi, per creare qualunque sistema che possa consentire un ciclo di pagamento efficiente. Ed è qui che torna il tema dell'innovazione nella partnership con Mooney che non significa solo pensare cose nuove, ma anche semplificare cose che già esistono. Semplificare, dando più opzioni di scelta. Oggi i cittadini hanno varie scelte per esempio per pagare la Pubblica amministrazione. Possono andare in ricevitoria, all'ufficio postale o appunto usare l'App PayPal. Abbiamo lanciato un paio di settimane fa la possibilità di scansionare il Qr code delle bollette e di pagarlo nel giro di pochi minuti. Questa innovazione comporta l'accelerazione di qualcosa che già esisteva,



STEFANO STOPPANI



MARIA TERESA MINOTTI

ma che può essere fatta prima e meglio; qualcosa che aggancia una modalità nuova di effettuare un pagamento diverso da quello che solitamente abbiamo in testa».

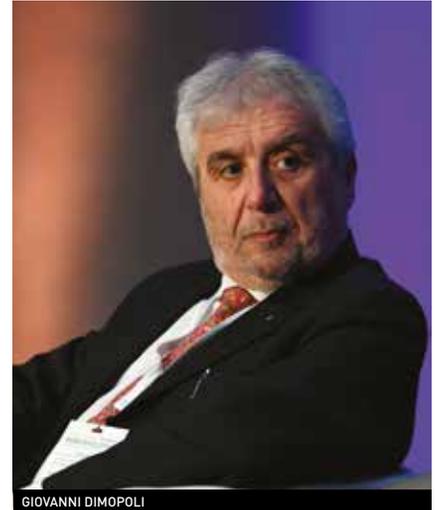
**William Giribaldi**, head of marketing di **Banca Mediolanum**, ha rievocato i tempi pionieristici in cui Ennio Doris fondò l'istituto e poi lo trasformò in banca. «Quando sono entrato in Mediolanum, di banca virtuale si parlava appena. Ennio Doris disse sin da allora quel che sta accadendo. Disse che in vent'anni le filiali sarebbero finite come le cabine telefoniche: sarebbero sparite. E oggettivamente stanno sparendo... Io ho vissuto passo per passo questa evoluzione. I primi tempi era percepita come faticosissima, una sfida da spaventare, eppure ci ha dato un vantaggio che ha permesso a Banca Mediolanum di trattare sempre al meglio il suo cliente. Si è investito per migliorargli la vita e digitalizzarla, nel suo interesse. Siamo stati pionieri in tutti i sistemi di pagamento digitali. Certo, dobbiamo ricordarci costantemente che il denaro contante è utilizzatissimo, e quindi dare soluzioni alle due domande-chiave del cliente: se deve versare, come va? Se deve prelevare, come? Per rispondere, abbiamo utilizzato partnership importanti come quella con le Poste o con Banca Intesa, cioè ab-

biamo fatto alleanza con nostri concorrenti. L'idea di una collaborazione con Mooney è rientra perfettamente in questo schema, ci permette di aggiungere un servizio importante per l'esperienza del cliente. Deve solo digitare un importo e utilizzare un Qr code. Risparmia tempo, non deve effettuare lunghi spostamenti e non sopportare lunghe attese. E poi otteniamo un vantaggio economico perché incrementiamo le transazioni, cosa cui non puntiamo per marginare su di esse ma per aumentare la soddisfazione del cliente!». Fare tutto questo – cioè: pagamenti, anche “micro” – in condizioni di mobilità, comporta una relazione permanente con le reti mobili di connettività. E nel workshop di Mooney, **Carole Ciliberti** di **Atm** ha rievocato la svolta del 2015, quando per la prima volta venne reso possibile l'acquisto di titoli di viaggio digitali attraverso il Qr code, nel modo più ve-

**VISA, IL COLOSSO DELLE CARTE DI CREDITO, HA CONTRIBUITO A PREVENIRE 27 MILIARDI DI DOLLARI IN FRODI**

loce in assoluto. L'azienda di trasporti urbani milanese ormai consente di fondere in un singolo “tap” l'acquisto e il pagamento del singolo viaggio. «Dal punto di vista dell'operatore con la digitalizzazione degli acquisti ci stiamo occupando a tutto tondo del processo, e questo crea degli efficientamenti e dei risparmi economici. C'è un guadagno dal punto di vista della sostenibilità, perché efficientare i processi e produrre meno biglietti digitali conviene. Ci permette di efficientare i processi e di creare un'esperienza semplice per il cliente, con la piena integrazione tra touch point digitali e fisici. Per includere e non discriminare nessuno!».

Anche quella dei pagamenti in mobilità è una soluzione semplice che nasce da una grande complessità gestita a monte: l'ha ricordato, nel workshop, **Giovanni Dimopoli**, senior strategist di **Pluservice**, l'azienda informati-



GIOVANNI DIMOPOLI

ca più famosa per il marchio **MyCicero**, che fu tra i pionieri italiani del settore ed oggi fa parte del gruppo Mooney: «Volevo soffermarmi sulle tre parole chiave per il settore: semplicità, sicurezza e sostenibilità. Sono state i principi che hanno guidato Pluservice in questi 35 anni. Sono le caratteristiche principali dell'utilità dei nostri sistemi. Come quando, ben prima di Google Maps, ci siamo inventati le prime mappe digitali con i primi travel planner, utilissimi all'azienda, perché non doveva rifare i biglietti orari e utili per l'utente che prevedeva le fermate. Abbiamo fatto tutto un lungo percorso tecnologico evolutivo, ma non dobbiamo fermarci qui, è un dovere precorrere i tempi. Oggi – ha concluso Dimopoli – si parla di interoperabilità. Ebbene, My Cicero ha messo insieme i vari sistema di mobilità. Riportare tutto in un'unica esperienza utente è stata già una bella sfida. Ma manca ancora un pezzettino. Si pensava che per viaggiare bisognava avere un titolo di viaggio. No: basta dire chi sei. Oggi la frontiera è appunto l'account base per tutti i tipi di mobilità». Un dato, infine, sul tema della sicurezza: l'ha richiamato Stoppani di Visa. Il colosso delle carte di credito ha contribuito a prevenire 27 miliardi di dollari di frodi investendo più di 9 miliardi di dollari.

## IL RECORD DEI POS... E DELLE COMPLICAZIONI

**Il dispositivo per il pagamento con le carte è obbligatorio per gli esercenti e non solo, ma le voci di costo nei fogli informativi sono centinaia. Così, Confcommercio ha contribuito alla prima piattaforma comparativa sul sito del Cnel**

di Riccardo Venturi

**L'**Italia è il paese con il più alto numero di **Pos** installati: 4.149.250 al 31 dicembre 2021, data dell'ultima rilevazione disponibile, più di Francia e Germania messe assieme. Eppure è indietro per numero di transazioni, in particolare quando si tratta di micro pagamenti. Questo porta a un'iniqua distribuzione dei costi, da sempre denunciata dagli esercenti, e in particolare da **Confcommercio**. Un sistema nel quale le commissioni arrivano anche ad azzerare i margini nella vendita di un caffè, e che sconta per giunta l'assenza di un comparatore che, così come succede per tanti altri servizi e prodotti, permetta di scegliere tra le diverse offerte presenti sul mercato in modo semplice e documentato.

Ma proprio a questo proposito c'è una buona notizia: dopo che il Governo ha istituito un tavolo finalizzato a ridurre i costi della moneta elettronica, in particolare per i micropagamenti e soprattutto per le piccole imprese, e dopo che nello scorso mese di luglio la stessa Confcommercio con **Abi, Apsp, Cna, Confartigianato, Confesercenti e Fipe** ha siglato il Protocollo d'intesa per la mitigazione, la maggiore comprensibilità e comparabilità dei costi di accettazione di strumenti di pagamento elettronici, dal 5 ottobre gli esercizi commerciali possono consultare sul sito dedicato del **Cnel** le offerte promozionali proposte dagli intermediari (banche e prestatori dei servizi di pagamento), per una durata di almeno 9 mesi, secondo uno schema standard che, per la prima volta nel nostro Paese, rende davvero possibile la comparazione delle offerte.

«Il gran numero di Pos presenti in Italia è un portato dell'obbligo introdotto nel 2012 di averne uno per chiunque venda al pubblico

un bene o un servizio» dice **Salvatore Vescina**, responsabile credito di Confcommercio, «includere categorie che non lo usano o quasi, per esempio molti professionisti che normalmente vengono pagati per bonifico, e magari il Pos ce l'hanno ancora incelofanato».

Oltre 4 milioni di Pos sono un mercato importante, eppure un comparatore come quelli che si trovano per i servizi elettrici o di telefonia mobile o assicurativi, tra le diverse offerte per gli esercenti non esiste. «Non vi sono comparatori on line ad ampio spettro, come per i servizi assicurativi, telefonici, ecc.» rimarca Vescina. «Perché? Il **testo unico bancario** e di conseguenza le disposizioni a valle prevedono che su questi servizi di pagamento i costi debbano essere dettagliati: un modo per dare trasparenza. Il risultato, per l'evoluzione del mercato, è divenuto preterintenzionale: molti operatori hanno fogli informativi relativi ai Pos che

prevedono letteralmente centinaia di voci di costo. Ci può o meno essere il costo del noleggio, e si applicano percentuali diverse. La più economica solitamente è quella che riguarda il cosiddetto **Pagobancomat**, la carta di debito nazionale, poi ci sono altri circuiti delle diverse carte di credito, ci sono le corporate e le consumer. Ci sono "enne" possibilità: i costi insomma sono molto, molto articolati». Questa mancanza di chiarezza fa sì che non si riesca nemmeno a calcolare una commissione media. «I fogli informativi parlano di condizioni massime. Quel che accade nella realtà dipende dal potere contrattuale tra le parti, che è quasi sempre squilibrato a favore dell'erogatore dei servizi di pagamento».

Per questo l'iniziativa sfociata con le offerte che si trovano sul sito del Cnel ha una concreta importanza per chi è tenuto ad avere un Pos, in particolar modo per i piccoli esercenti. «Se mi devo leggere centinaia di voci di



SALVATORE VESCINA, RESPONSABILE CREDITO DI CONFCOMMERCIO

“

**È UN PRIMO PASSO, MA IL REGOLATORE PUÒ MEGLIO DISCIPLINARE IL TEMA DELLA TRASPARENZA**



costo per ciascuna offerta, come faccio a fare il confronto?» osserva il responsabile credito di Confcommercio. «È il tema della comparabilità dei costi, importantissimo perché in prospettiva il contante potrebbe divenire residuale. C'è un pacchetto di proposte Ue che prevede anche l'euro digitale emesso direttamente dall'Ue in forma immateriale, i più giovani usano i telefoni cellulari per pagare. È una materia che galoppa».

Per questo le associazioni firmatarie dell'accordo hanno messo nero su bianco che l'attuale normativa sulla **trasparenza** non è più adeguata alla realtà dei fatti. «Abbiamo espresso comunemente l'esigenza che venga rivista» rimarca Vescina. «Nell'attesa che qualcuno ci metta mano abbiamo trovato una formula con tabelle di sintesi che non sono perfette, ma avvicinano la confrontabilità tra una serie di offerte e il mercato. Sul sito del Cnel ci sono una trentina di operatori, i principali, con un sistema di comparazione semplificato. È un primo passo che, come sempre, non soddisfa tutti quanti.

Il passo successivo è una tassonomia che faciliti la comparazione tra le offerte in modo più importante: solo un soggetto pubblico può farlo. Il tema della trasparenza insomma deve arrivare fino in fondo: siamo contenti

del confronto aperto con l'Abi e APSP e confidiamo che, sulla scorta di questa esperienza, il regolatore pubblico faccia un passo in più».

Che gli esercenti abbiano la possibilità di effettuare una scelta ragionata, confrontando le diverse offerte, sembra davvero il minimo sindacale. Anche perché il peso delle commissioni, specie per i piccoli, non è affatto secondario.

**LE OFFERTE PROMOZIONALI  
PRESENTI SULLA PAGINA WEB  
DEL CNEL SONO FORMULATE  
SECONDO UNO SCHEMA STANDARD**

«Mentre la cartamoneta non ha un costo per i piccoli esercenti, il fatto che la quantità di denaro che transita ogni giorno attraverso i pagamenti digitali sia ogni giorno più alta produce un costo importante, che poi varia a seconda del settore merceologico e del potere contrattuale» sottolinea il responsabile credito di Confcommercio. «Un settore dove i pagamenti elettronici hanno un'incidenza elevata è quello del turismo, dove spesso si prenota online, e tutte le transazioni o quasi sono smaterializzate. Ma un altro settore che non è contento dei costi è quello dei **distributori automatici**. In questo caso il Pos va

acquistato, neanche noleggiato, i costi di trasmissione sono importanti: calcolano un'incidenza del 4-5%, che non è certo poco. Così i distributori possono risultare non remunerativi. Un Pos costa 500 euro, non ha senso installare un distributore se questo è poco utilizzato».

Le singole offerte promozionali proposte dai prestatori dei servizi di pagamento presenti sulla pagina web del Cnel sono formulate secondo uno schema standard che, per la prima volta, rende direttamente confrontabili i costi.

Questo schema non sostituisce, ma integra il foglio informativo, o meglio ne sintetizza alcuni degli aspetti più rilevanti. Sono pubblicizzate per almeno 6 mesi e hanno una durata di almeno 9 mesi. Tra le offerte proposte ve ne sono diverse che prevedono la gratuità per le operazioni di importo ridotto (fino a 10 euro). In alcuni casi vi sono **offerte promozionali** anche per i rapporti già in essere. Inoltre, quando le offerte vengono proposte ai singoli esercenti, gli operatori dei pagamenti (banche in testa), devono utilizzare il medesimo schema standardizzato anche per evidenziare le condizioni che saranno applicate, al singolo esercente, alla fine dell'offerta promozionale.



## Dal “denaro di plastica” al *touchpoint* unico

**In Italia il Fintech è nato con Bancomat, che quarant'anni fa ha portato i pagamenti cashless nelle nostre tasche. E oggi rilancia con un nuovo piano industriale su quattro direttrici strategiche. Ecco quali**

*di Sergio Luciano*

**I**l fintech è un ragazzino di 40 anni: almeno, a giudicarlo dal punto di vista di **Bancomat**, dall'ottica cioè di un'azienda che l'ha “inventato” in Italia - ovviamente in una forma all'epoca elementare - ben 40 anni fa: nel 1983.

Da allora, la tesserina di plastica rettangolare con quel marchio è entrata nelle tasche di tutti gli italiani, è diventato sinonimo di “denaro di plastica” - prima e più delle carte di credito! - ed oggi, gradualmente, insensibilmente ma marcatamente, sta cambiando pelle e diventando sempre più importante

E Bancomat, per questo suo compleanno molto simbolico, ha deciso di farsi un regalo, una ripartenza ambiziosa all'insegna di nuovi obiettivi e nuove sfide, forte anche di un nuovo azionariato - capeggiato dal **Fondo strategico italiano** - che oltretutto sancisce la strategicità dei servizi Fintech di Bancomat per il sistema Paese.

Di che si tratta? Si tratta di un nuovo piano industriale per progredire su ben 4 direttrici strategiche: quella dello sviluppo di asset e/o partnership strategici come, ad esempio, quella con **Nexi** per la Certificazione accreditata, che sarà in roll-out già dal 2024; quella della diversificazione di business, che significa uscire dalla confort-zone del business tradizionale, sviluppando nuovi servizi; lo

sviluppo transfrontaliero; e naturalmente il rafforzamento del conto economico. Che però - si badi bene - è già bello forte!

Vediamo qualche dato: nel 2022 sono state effettuate con Pagobancomat 2,3 miliardi di transazioni per un valore di 114,4 miliardi di euro. L'aumento del numero di operazioni sul 2021 è stato del 16,2% ed il ticket medio è stato pari a 49,3 euro. I pagamenti contact-



less nel 2022 sono stati 1,4 miliardi, contro gli 856,7 milioni dell'anno precedente, pari al 59% delle transazioni totali.

I prelievi di contanti effettuati sul circuito Bancomat nel 2022 sono stati 501,2 milioni con un corrispondente valore di 110,6 miliardi di euro, con un ticket medio di 220,6 euro. Le operazioni **Bancomat Pay** sono state 6,2 milioni, per un valore di 241 milioni di euro e un ticket medio di 38,9 euro...

Anche il trend per l'anno in corso è eccellente: da gennaio a ottobre 2023 sono state effettuate 2,09 miliardi di operazioni Pagobancomat per un valore di 98,1 miliardi di euro, con un aumento del numero di transazioni del 10,3%. L'incidenza delle transazioni contactless sul totale pagamenti risulta pari al 71,9% (57,7% fino a ottobre 2022) ed il ticket medio è pari a 41,9 euro. E sempre fino a ottobre sono stati 398,7 milioni i prelievi nel circuito, con un corrispondente valore di 87,6



**L'AVVENTO  
DELLE “SUPER-APP”  
RENDERÀ  
IL PAGAMENTO  
SEMPRE PIÙ  
“INTANGIBILE”  
E INTEGRATO**

miliardi di euro. Ma il 2023 passerà alla storia per l'ingresso nel capitale della società del Fondo strategico italiano (Fsi), che ha investito 100 milioni, promuovendo l'obiettivo di far divenire Bancomat un leader europeo della monetica, focalizzato su innovazione, qualità e servizio al cliente, e un abilitatore tecnologico al servizio delle esigenze dei clienti. Come? Con il rafforzamento dell'offerta prodotti, una nuova piattaforma tecnologica in grado di offrire maggiore flessibilità e velocità nello sviluppo di servizi ai clienti, l'ampliamento dell'offerta di servizi, anche in segmenti adiacenti e sinergici e mirate acquisizioni di aziende con competenze specifiche.

E naturalmente con l'implementazione di tecnologie sempre nuove: come quella del momento, il soft pos. Si tratta, in sostanza, dell'attivazione in uno smartphone (prevalentemente, ma anche in un tablet e in qualsiasi pc) di un software capace di incassare pagamenti elettronici mediati da una carta di credito o di debito. In pratica, una forte semplificazione a vantaggio di tutti quei "merchant" (commercianti al dettaglio, dal bottegaio sotto casa al tassista) che oggi per accettare pagamenti elettronici devono dotarsi di un apparecchio ad hoc, mentre col soft pos possono semplicemente abilitare il loro smartphone. È una soluzione che agevola i merchant e ne diluisce la "ritrosia" verso il pagamento digitale, azzerando i costi ma anche migliorando la loro "user-experience" di accettazione del denaro, che finalmente viene equiparata a quella del "pagamento" classico. Ma c'è di più, nel futuro prossimo di Bancomat ed è una convergenza sulla linea delle istituzioni in fatto di pagamenti digitali. Il governo ha promosso l'introduzione dei prelievi di contante presso i commercianti, quasi facendo sua un'innovazione che Bancomat ha lanciato due anni fa, con il brand **Debi-**

## LA RIVOLUZIONE DEL "NOME COMUNE DI COSA"

Nel 1983 Bancomat nacque come prima carta di debito bancaria valida su tutto il territorio nazionale per servizi di prelievo di contanti presso speciali sportelli automatici (Atm) istituiti presso gli istituti di credito. Due anni dopo (1985) in via sperimentale prende il via il PagoBancomat per pagamenti su rete Pos

(point of sales). Furono due vere rivoluzioni che contribuirono – oltre dieci anni prima dell'avvento di Internet e della digitalizzazione "di massa" - al cambiamento culturale del pagamento degli italiani e alla graduale emancipazione dai contanti. Fu una sfida epocale quella di cambiare mentalità a persone abituate

ad andare in banca per ritirare soldi direttamente dallo sportello. Per di più, con un servizio "offerto su strada". Ma la sfida fu vinta e il marchio che la incarnava è entrato nell'immaginario collettivo, fino a diventare un "nome comune di cosa", indicando lo sportello automatico di tutte le banche...

**Cashback**, che rende già possibile il ritiro di contanti in una catena di 200 punti di distribuzione di carburante in Italia ma sta già diffondendosi ulteriormente. Peraltro il "contante" - ricordano in azienda - non sparirà mai, lo sostengono tutte le banche centrali; e resterà sempre uno strumento di prossimità e di contatto per una fascia della popolazione che per vari motivi, anche socio-culturali, non potrà mai farne a meno.

Inoltre Bancomat ha fatto suo l'auspicio alla riduzione dei costi di prelievo che proveniva dal governo firmando un protocollo con le

**NEL 2022 CON PAGOBANCOMAT SONO STATE EFFETTUATE 2,3 MILIARDI DI TRANSAZIONI PER UN VALORE DI 114,4 MILIARDI DI EURO**

banche per azzerare le commissioni transazionali di Bancomat Pay, riconosciuto però ai soli partner che riversano questo beneficio attuando una scontistica sui propri esercenti in portafoglio per le transazioni fino a 10 euro sugli esercenti fisici.

Resta sullo sfondo di tanta operatività una visione di futuro strategico. Ed è illuminante al riguardo ciò che l'amministratore delegato di Bancomat, **Alessandro Zollo**, ha scritto recentemente sulla rivista Bancaria, nell'introduzione ad un lungo saggio sul tema: «Immersi nel mondo digitale - scrive Zollo - i

consumatori postmoderni hanno perso l'abitudine a utilizzare i contanti e cominciano a preferire i pagamenti digitali in coerenza con le nuove esigenze emergenti. L'evoluzione tecnologica e l'utilizzo dei social network stanno dando origine a un nuovo concetto di identità digitale, tramite cui il consumatore vuole sentirsi parte di una collettività, accedere alle informazioni in modo rapido e partecipare attivamente anche a tematiche sociali ed ambientali instaurando legami più diretti con brand e istituzioni. In tale contesto, oltre i confini europei si stanno affermando nuove soluzioni che sembrano poter fornire una risposta a questo cambiamento. Già diffuse nel Sud Est asiatico con miliardi di utenti attivi - conclude Zollo - si avvicinano anche al nostro mercato le Super-App che superano la logica di "costellation" a favore dell'integrazione, offrendo quindi al consumatore una molteplicità di servizi all'interno di un unico touchpoint, suggerendo la necessità di inquadrare il concetto di pagamento all'interno di un ecosistema di servizi ben più ampio" (...) L'avvento delle Super-App renderà il pagamento sempre più "intangibile", integrato con altri servizi e incentrato su una user experience intuitiva in cui risultati minimizzata la sensazione di "cedere" qualcosa per ottenerne in cambio un bene o un servizio».



# COSA VUOI FARE **DI** GRANDE?

Qualsiasi sia la tua ambizione,  
in Eni hai gli strumenti per realizzarla.

CANDIDATI SU [ENI.COM/CARRIERE](https://www.eni.com/cariere)

DA PICCOLA  
FACEVO VOLARE  
GLI AQUILONI.  
OGGI PORTO  
L'ENERGIA  
DEL VENTO  
E DEL SOLE  
NELLE CASE.

Silvia, Renewables business developer

**eni**  ENERGY FOR  
ACTION TAKERS.



# BUROCRAZIA (IN)SOSTENIBILE

Tra Dpp (Digital product passport), Epr (Extended producer responsibility), Csddd (Corporate sustainability due diligence directive), Csrđ (Corporate sustainability reporting directive) e rating vari, sono più le scartoffie dei progetti

**37,4%**

la **burocrazia** ostacola  
gli investimenti  
in **sostenibilità**

**71%**

**AVRÀ PROBLEMI**  
per l'**incremento**  
dei **costi energetici**

Fonte: sesto Osservatorio sostenibilità & comunicazione (Format research, Mediatyche e Homina)

dalla parte  
delle **IMPRESE**

**34,5%**

rinuncerà  
agli investimenti  
in **sostenibilità**

**23,4%**

redige un  
proprio **report di**  
**sostenibilità**

**+3,5%**  
sul **2021**

**17,8%**

ha acquisito **nuovi clienti** negli ultimi  
due anni dopo **aver dimostrato**  
di operare in una **FILIERA SOSTENIBILE**  
**+9,3% sul 2020** e **+3% sul 2021**

di Riccardo Venturi

**L**e normative sulla certificazione della sostenibilità impongono alle aziende la raccolta di una grande mole di dati che sono difficilmente reperibili; e dal 2024 la **Csrđ** (Corporate sustainability reporting directive) con i nuovi standard di rendicontazione aumenterà il carico di lavoro. Ma il problema non sono tanto le nuove normative, che rispondono all'imperativo categorico della decarbonizzazione, della tracciabilità, della trasparenza e della messa in sicurezza della catena del valore; ma sono piuttosto i sistemi gestionali, che non si sono ancora adattati alle

**LA RENDICONTAZIONE  
DELLA SOSTENIBILITÀ È PIÙ  
IMPEGNATIVA DI QUELLA  
FINANZIARIA**

novità e quindi richiedono l'inserimento manuale di una mole enorme di dati, un lavoro lungo e complesso. Parola di **Veronica Bovo**, Chief Sustainability Officer di **Hind** (Holding Industriale Spa), una holding che investe nel capitale di piccole e medie imprese del territorio italiano. HModa è la sub-holding più evoluta e matura della Holding e conta aziende operanti nel settore tessile-moda lusso, un comparto per il quale le normative di sostenibilità sono particolarmente importanti - il settore moda è il secondo più impattante al mondo, dopo l'oil & gas. In questa intervista a Economy,

Bovo lamenta anche la mancanza di formazione in materia, incluse le competenze generali sulla sostenibilità: «i giovanissimi sanno di cosa si parla, a grandi linee, perché recentemente è stata inserita nei programmi di elementari e medie l'Agenda 2030. La generazione dai 20 ai 30 anni, nonostante sia sicuramente sensibilizzata su queste tematiche, se non ha modo di studiar direttamente la materia non possiede gli strumenti e le competenze per comprendere le tematiche Esg e le complesse interrelazioni con l'ecosistema Azienda».

### **Quanto pesa sull'azienda l'incombenza delle pratiche di certificazione della sostenibilità?**

Una delle parti più dispendiose in termini di tempo e risorse è sicuramente la raccolta dei dati: quella riguardo alla sostenibilità è in assoluto la più vasta, con un gran numero di Kpi da soddisfare, molto più di quella finanziaria per fare un esempio. Poi dipende molto anche dalle dimensioni aziendali, e dal tipo di rendicontazione che si vuole fare. Oggi si seguono i Kpi della sostenibilità forniti dalla Gri (Global Reporting Initiative) ma a partire dalla rendicontazione dell'esercizio 2024 si dovrà passare agli standard ancora più complessi e impegnativi, gli Esrs (European Sustainability Reporting Standards) che le aziende soggette

**OGGI SI SEGUONO I KPI FORNITI  
DALLA GLOBAL REPORTING INITIATIVE  
MA A PARTIRE DAL 2024  
SI PASSERÀ AGLI ESRS**

alla CsrD (Corporate Sustainability Reporting Directive) saranno obbligate ad utilizzare per il proprio bilancio di sostenibilità.

### **È davvero così impegnativo?**

Già oggi ci lavoriamo nove mesi all'anno. Per i dati di sostenibilità credo che solo per l'attività di raccolta dei dati se ne vada almeno un 30-40% del tempo di lavoro. La raccolta dei dati è molto complessa perché parte dalle persone: dal genere all'età, da quanto sono state in azienda, al livello di inquadramento, alla nazionalità, al pendolarismo dei dipendenti, e altri. Inoltre c'è tutta la parte delle emissioni, sia quelle proprie dell'azienda che quelle per tutto ciò che l'azienda acquista, a partire dall'energia elettrica; e ancora tutte le emissioni che non sono direttamente proprie dell'azienda, ma su

cui l'azienda ha una responsabilità perché derivano dalla propria catena di fornitura a monte e a valle, quindi la propria catena di valore. Tutte queste informazioni si chiamano emissioni scope 1, 2 e 3.

### **Cartacee?!**

L'individuazione della documentazione a supporto e il controllo dei dati utilizzati sono fondamentali per assicurare che il processo di rendicontazione sia corretto, replicabile e verificato. Che siano cartacee o in file pdf poco cambia, qualcuno deve guardarle una per una perché il punto è che quei dati non sono presenti in nessun software gestionale. Oggi sono nati dei gestionali che sono a supporto per gestire queste informazioni, ma qualcuno deve comunque inserire i dati. È una parte molto lunga e complessa; questi dati servono per tutto ciò che riguarda la sostenibilità, dal reporting, quindi il bilancio di sostenibilità, ai rating Esg, ai questionari dei brand; tutti i nostri stakeholder chiedono più o meno gli stessi dati. Abbiamo fatto sia il rating Esg di Cdp (Carbon disclosure project) sia il rating di Ecovadis, ma la base dati deve essere molto solida. Al momento la gestiamo su file Excel, abbiamo un toolkit in cui ci sono vari fogli, ognuno tratta una categoria di dati, che chiediamo a tutte le aziende di inse-

rire manualmente.

### **Di quante aziende stiamo parlando?**

La nostra catena del valore è fatta di centinaia di fornitori a monte, che ci danno i materiali per costruire i capi, e altrettanti a valle, che ci fanno le lavorazioni speciali oppure ci assemblano il capo. Questo parco fornitori deve essere gestito, è una nostra responsabilità e adesso lo è anche per legge. Non possiamo dirigere il nostro sforzo su mille o duemila o cinquemila fornitori, e quindi andremo a capire chi sono i fornitori più impattanti a livello di metri/unità consegnate, piuttosto che di valore dei capi o della lavorazione. Così possiamo stabilire chi sono i nostri fornitori più strategici ed impattanti. Un lavoro di raccolta dei dati difficile specie per le aziende più piccole, sovente a gestione familia-



VERONICA BOVO, CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER DI HIND

re. Spesso sono di difficile reperimento, e anche quando si sa dove andarli a trovare non ci sono le persone disponibili o con il tempo necessario per andarli a cercare.

### **Questo impegno è reso più gravoso dall'evoluzione normativa?**

Sì, perché le normative europee negli ultimi due anni sono diventate molto più stringenti. C'è il Dpp (Digital product passport), per la tracciabilità del capo finito; l'Epr (Extended producer responsibility) in cui le aziende tessili sono responsabili della circolarità dei propri prodotti tessili e dovranno coprire i costi di gestione dei rifiuti. Poi c'è la Csddd (Corporate sustainability due diligence directive) che invece è sulla catena del valore, e che quindi valuterà gli impatti ambientali, sociali, di diritti umani, anticorruzione su tutta la catena di fornitura per cui noi siamo responsabili. L'amministratore quindi diventa responsabile per l'impatto non solo della sua azienda, ma anche della sua catena di valore. Inoltre, c'è la CsrD (Corporate sustainability reporting directive) che va a stabilire quante aziende devono rendicontare a livello di legge e individuare quali informazioni è obbligatorio rendicontare.

Continua online





**GRUPPO AUTOSPED G**

**RESPONSABILITÀ  
IN MOVIMENTO**



[www.gruppoautospedg.com](http://www.gruppoautospedg.com)

# HOOP! E LA PLASTICA RITORNA IN CIRCOLO

**Versalis (Eni) ha avviato a Mantova la costruzione dell'impianto pilota che utilizzerà la tecnologia proprietaria per il riciclo chimico dei rifiuti in plastica mista. Un progetto scalabile anche all'estero**

di *Laura Lamarra*

**N**ello stabilimento di Mantova, lo scorso 31 ottobre, con la posa della prima pietra, **Versalis**, società chimica di **Eni**, ha avviato la costruzione dell'impianto demo di **Hoop**, la tecnologia proprietaria per il riciclo chimico dei rifiuti in plastica mista.

Esteso su 150 ettari, lo stabilimento di Mantova, produce soprattutto polimeri stirenici e intermedi, come il fenolo. «Nel portafoglio prodotti sono già presenti polimeri con contenuti variabili di materia prima seconda derivata da riciclo meccanico. Hoop integra questa tecnologia, che permetterà quindi l'aumento della quota di riciclo delle materie plastiche», ha spiegato **Marco Riva**, Responsabile dello stabilimento. «Inoltre, su 900 dipendenti e 350 di imprese terze, lo stabilimento impiega 180 persone nel centro di ricerca, costituendo il principale impianto dimostrativo di riciclo chimico».

La tecnologia Hoop è un fiore all'occhiello dell'eccellenza Made in Italy: complementare

al riciclo meccanico, è la sola tecnologia italiana che si è aggiudicata, a fronte di 239 progetti presentati e di 41 vincitori totali, il bando 2023 per l'**EU Innovation Fund**, fondo stanziato dalla Commissione Europea di 3,6 miliardi di euro complessivi, dedicato a tecnologie innovative a bassa emissione di carbonio.

«Il progetto Hoop rappresenta un passo importante nella strategia di Versalis per lo sviluppo del riciclo chimico, complementare a quello meccanico, garantendo la piena circolarità di tutte le plastiche», ha dichiarato **Adriano Alfani**, Amministratore Delegato Versalis. «Il progetto darà, inoltre, un forte contributo alla valorizzazione dei rifiuti in plastica trasformandoli in nuova materia prima, e incidendo sul raggiungimento, anche a livello nazionale, degli obiettivi di riciclo definiti dalla Commissione Europea».

L'avvio dell'impianto pilota avverrà entro fine 2024, per arrivare a 6 mila tonnellate annue di materia prima seconda gestite a regime. «La

materia prima seconda viene ottenuta con un processo di pirolisi», ha spiegato **Nicola Fiorotto**, Responsabile Sviluppo e ricerca di Versalis, aggiungendo: «funziona come i mattoncini del Lego, li smonti e li rimonti. Rompendo i legami e ottenendo materia prima seconda con cui si realizza lo stesso prodotto creato con la materia prima vergine, si possono trattare plastiche miste e il risultato è idoneo a ogni applicazione, anche quelle per il contatto con gli alimenti e nell'imballaggio farmaceutico. Il controllo della materia prima avverrà con tecniche innovative studiate dal Centro ricerche di Mantova. I rifiuti in plastica mista non riciclati meccanicamente vengono riportati attraverso un processo di pirolisi a materia prima seconda che viene immessa negli impianti di steam-cracking e quindi in quelli di polimerizzazione da cui usciranno nuovi polimeri vergini adatti per tutte le applicazioni».

Hoop, il nome della rivoluzionaria tecnologia è inglese, e significa "cerchio", in rappresentanza dell'impegno di Versalis nella circolarità, ma la mente e il cuore sono completamente italiani. Un esempio di circolarità frutto di un eccellente lavoro di squadra: il progetto infatti nasce da un lavoro congiunto con la società italiana di ingegneria **S.R.S.** (Servizi di Ricerche e Sviluppo) e vede, la collaborazione, avviata nel 2020, con **Corepla** (Consorzio Nazionale per la Raccolta, il Riciclo e il Recupero degli Imballaggi in Plastica) per valorizzare le plastiche post consumo provenienti dalla raccolta differenziata nazionale e attualmente non riciclate.

A questo si aggiunge l'integrazione di Hoop con le tecnologie di purificazione dei prodotti da pirolisi delle plastiche di **Technip Energies**, società leader nell'ingegneria e nella tecnologia per la transizione energetica, costituendo una piattaforma tecnologica per il



LA POSA DELLA PRIMA PIETRA DI HOOP

riciclo chimico avanzato.

«La chimica non è fatta solo di formule, ma anche di persone», ha affermato **Marco Petracchini**, Presidente di Versalis. «La circolarità è un tema che stiamo affrontando con grande attenzione e un pilastro fondamentale per la trasformazione della nostra società, significa andare verso una crescita economica che salvaguardi l'uso efficiente delle risorse. Abbiamo obiettivi ambiziosi e sfidanti, che si possono cogliere solo attraverso il contributo dei nostri partner. Crediamo molto in collaborazione e valori umani».

Anche **Fabio Viani**, Presidente di **Confindustria Mantova**, vede nella realizzazione dell'impianto pilota Hoop di Versalis «un paradigma anche della collaborazione con le Istituzioni: una formula da ripetere e da esportare come esempio. Crediamo molto in questo e nella collaborazione delle imprese che attraverso Confindustria possono costruire un paradigma di collaborazione con gli Enti di governo del territorio, quali il Comune di Mantova e la Provincia. Un investimento molto importante - ha aggiunto - perché applica tecnologie all'avanguardia e anche dal punto di vista del capitale umano altamente specializzato e questo per noi è rilevante. Il valore simbolico, inoltre, perché viene fatto in un'area, il **Sin**, che è stata dichiarata critica proprio per la rilevanza di rifiuti e inquinamento, dimostra che quest'area non è solo oggetto di bonifiche, ma che può essere oggetto di piani industriali di lungo respiro, come quello di Versalis, che saranno di stimolo ed esempio ad altre realtà». Un investimento importante non solo per Mantova, ma per il Paese e l'Europa: «È un giorno importante per il territorio», ha dichiarato **Mattia Palazzi**, Sindaco di **Mantova**, perché si investe sul futuro e si concretizza un assunto non scontato, ovvero la sostenibilità ambientale fatta con l'industria, altrimenti si rinuncia a far crescere il paese in competitività e capacità di attrarre competenze. La sostenibilità ambientale è un fatto industriale e avrà un impatto sulle filiere». «Un passaggio decisivo per il Paese e l'Europa. Per lo sviluppo anche su scala industriale del Sin bisogna avere



L'AREA SULLA QUALE SORGERÀ HOOP

spazio quindi dobbiamo ragionare anche di regole che facilitino gli investimenti per non avere solo impianti pilota, ma anche su scala industriale», ha aggiunto l'assessore all'Ambiente **Andrea Murari**.

L'industria chimica europea è in un momento di grande trasformazione, alle prese con target di sostenibilità sfidanti e il green deal, in particolare, in tema di circolarità, ha imposto il riciclo di almeno il 55% degli imballaggi al 2030. Obiettivi condivisi dall'industria chimica italiana che, rispetto a una media europea al 45-46%, procede a passo spedito e si attesta

**IL GREEN DEAL EUROPEO  
HA IMPOSTO IL RICICLO  
DI ALMENO IL 55%  
DEGLI IMBALLAGGI DA QUI AL 2030**

al 55-56% degli imballaggi in plastica avviati a riciclo. In questa maratona di sostenibilità per un presente e un futuro migliore, Hoop è dimostrazione fattiva dell'impegno e dell'eccellenza di risultato derivante dalla capacità di lavoro di squadra, di filiera e consortile, dalla valorizzazione del capitale umano e degli investimenti in tecnologia. Il raggio d'azione di Versalis non è solo nazionale, l'intento è rendere scalabile e realizzare anche all'estero la propria tecnologia di riciclo chimico delle plastiche.

Se quello di Mantova è il progetto pilota, la produzione industriale avverrà a Priolo, Brindisi e in Francia: «Questa tecnologia chiaramente deve essere vicina a degli impianti di cracking,

che noi oggi abbiamo a Priolo, a Brindisi e in Francia», ha aggiunto Alfani. «Il nostro obiettivo è quindi di portarla nei siti dove oggi abbiamo un cracking, anche all'estero. L'impianto inaugurato a Mantova è fondamentale per sviluppare la tecnologia e poi costruire impianti che avranno una scala industriale. La posa della prima pietra oggi è per noi uno step di fondamentale importanza».

Si lavora sulla complementarietà delle tecnologie, puntando su più leve per una circolarità al 100%: «Crediamo fortemente nella specializzazione del portafoglio, la circolarità, una chimica da rinnovabili andando verso i mercati finali più veloci per capire le esigenze del cliente e sviluppare soluzioni. Più soluzioni garantiscono tempi più veloci per una sostenibilità al 100% dell'industria. Spingiamo su più leve: in alcuni casi il riuso e la circolarità vanno benissimo, ma non possiamo puntare solo su uno; in alcuni casi spingeremo sul riutilizzo, in altri sulla biodegradabilità e in altri sulla circolarità», ha dichiarato Alfani. E ha aggiunto: «Siamo attivi anche nel riciclo meccanico. Oggi il nostro progetto più importante è a Porto Marghera, dove nell'ambito della trasformazione del sito costruiremo il primo hub di riciclo meccanico delle plastiche, con una capacità di 50 mila tonnellate, il più grande d'Italia. Ora siamo nella fase uno, entro il 2024, e poi ci sarà la fase due con un ulteriore sviluppo. Dove non si può riciclare meccanicamente puntiamo sulla tecnologia del riciclo chimico, il traguardo della circolarità deve essere il 100%».

# La carbon neutrality si nutre di innovazione

**Gli obiettivi climatici rappresentano una doppia opportunità: i servizi al mercato, ma anche la crescita del team. Ce lo spiega Ilaria Catastini, head of sustainability and corporate advocacy di Maire**

di Angelo Curiosi

**S**e molte imprese iniziano a spaventarsi rispetto agli obiettivi climatici fissati dall'Europa al 2030 e al 2050, altre li hanno ben chiari: come il gruppo **Maire**, fondato e diretto da **Fabrizio Di Amato**, che della decarbonizzazione e della transizione energetica ha fatto un mantra, una missione, prima ancora che un business. E li ha sviluppati a suon di innovazione: proprio brevetti, invenzioni, soluzioni che prima non c'erano: «In realtà noi gli obiettivi climatici li abbiamo fatti nostri da tempo, senza temerli, e stiamo cercando di trasformarli in una doppia opportunità», conferma **Ilaria Catastini**, direttore

generale della **Fondazione Maire** e **Head of Sustainability and Corporate Advocacy** del Gruppo: «da una parte l'offerta al mercato di soluzioni tecnologiche per la decarbonizzazione, dall'altra parte l'impegno a ridurre le nostre emissioni con un forte commitment dei nostri dipendenti, con una call to action che abbiamo chiamato 'sustainability is a teamwork'».

Catastini ne ha parlato diffusamente al convegno "Emissioni, l'obbligo morale di decarbonizzare tutto il possibile", organizzato a **Ecomondo** da Economy: «Le competenze che servono per questo percorso di sostenibilità le dobbiamo costruire al nostro interno e devono essere competenze diffuse in tutta

l'azienda. Abbiamo realizzato internamente un piano di *carbon neutrality* che prevede il 2030 come target per le emissioni di *scope 1 e 2*, che sono sostanzialmente i consumi di combustibili e di energia che generiamo nei nostri uffici e nei cantieri che allestiamo, e poi per il 2050 una *carbon neutrality* sulle emissioni che si definiscono *scope 3*, quella della catena delle forniture. Per darvi un ordine di grandezza, noi parliamo per le emissioni *scope 1 e 2* di 20 mila tonnellate all'anno di CO2 prodotta, e sulla catena delle forniture di un milione e 800 mila».

E dunque i cantieri Maire diventeranno *carbon neutral* attraverso la realizzazione di impianti fotovoltaici e gli *switch* di carburanti dovunque sarà possibile. Un altro grande obiettivo del gruppo è sostituire il gasolio con biocarburanti sempre che i mercati lo permettano. «Ovviamente acquisteremo anche energia verde pur di collocarci nella *carbon neutrality* - ha spiegato ancora Italia Catastini - Tutto questo lo facciamo cambiando il modello di lavoro interno all'azienda, ma non ci basta. L'altro nostro obiettivo è diventare abilitatori di transizione energetica per le altre imprese, a livello mondiale e grazie alle nostre tecnologie. Una di queste tecnologie consente di ricavare carburanti a bassa intensità carbonica dai rifiuti, abbiamo una tecnologia di gassificazione che consente di



**LE COMPETENZE  
NECESSARIE  
AL PERCORSO  
DI SOSTENIBILITÀ  
LE DOBBIAMO  
COSTRUIRE  
AL NOSTRO INTERNO**

produrre un gas di sintesi da cui si possono ricavare idrogeno, etanolo e metanolo, con quest'ultimo per esempio si può sostituire l'olio combustibile nei motori marini e quindi ottenere un risparmio di CO2 a valle».

Questo significa essere un'azienda che non ha paura della sfida energetica, anzi: «Abbiamo emesso un *sustainability linked bond* qualche settimana fa, con un rendimento del 6,5% - sottolinea Catastini - Questo significa che ci stiamo scommettendo: i parametri cui abbiamo legato il bond sono sulla presta-

Giacomo Rispoli,  
amministratore delegato  
di MyRechemical Srl  
(NextChem,  
Gruppo Maire)



## Una rivoluzione possibile che parte dalla chimica

zione ecologica. Ci impegnamo a ridurre le emissioni scope 1 e 2 del 35% entro il 2025 rispetto alla baseline del 2018 e a ridurre l'intensità emissiva della catena di fornitura (lo scope 3) del 9%, sempre entro il 2025». Naturalmente giocare e vincere questa sfida non è una passeggiatina di salute: ha richiesto e richiede sforzi e investimenti. «Anche qui abbiamo provato a ribaltare il paradigma. Sia con la Fondazione che con Maire direttamente – prosegue Catastini – stiamo svolgendo una serie di corsi di formazione per avvicinare i giovani al settore dell'energia, dell'ingegneria e della transizione energetica. Li facciamo con l'Enea, nelle scuole, nelle università, in Italia e all'estero, e diciamo che ci sono migliaia di opportunità, di nuovi posti di lavoro, aperti a chi si dota delle competenze giuste perché laddove si perderanno dei posti di lavoro, si dovranno ricostruire in altri settori. Ci sarà un passaggio occupazionale dai settori del fossile, per esempio l'oil and gas, alle produzioni della transizione energetica. Una recente ricerca dell'International Energy Agency dimostra che ci sono Paesi che queste cose le stanno governando, in Italia meno. Ci sono tante iniziative ottime ma isolate, manca una regia complessiva. Noi stiamo assumendo persone in tutto il mondo, perché il nostro gruppo è in crescita, il settore della transizione energetica ha bisogno di figure professionali formate in un determinato modo; i corsi che stiamo facendo, offrono competenze e soft skills che consentono di diventare quegli agenti di cambiamento di cui si parlava prima».

**C**i può essere un'economia circolare virtuosa al punto da riconvertire rifiuti di tutti i generi in materie prime riciclabili, e a farlo senza inquinare? È questa scommessa cui sta lavorando con grande successo un pilastro del gruppo Maire, la controllata MyRechemical, amministrata da Giacomo Rispoli, che ne ha parlato con Economy a margine dell'evento di Ecomondo. «La riduzione delle emissioni di CO2 – spiega – è oggi il problema principale da risolvere, e la nostra società ha deciso di lanciare una tecnologia rivolta proprio a questo scopo, attraverso uno schema di economia circolare. Con il nostro processo, il rifiuto municipale solido diventa nuovamente una materia prima. Viene convertito in idrogeno, etanolo e metanolo per poi essere riutilizzato nel mondo dei fuels, delle raffinerie e delle acciaierie. Con questo schema riusciamo quindi a ottenere dei prodotti chimici partendo dai rifiuti e non più da fonti fossili e questo determina la prima grande riduzione di anidride carbonica». E cosa accade alla CO2 che comunque

sia pure in piccola misura si genera negli impianti di riconversione dei rifiuti? Ecco un'altra riduzione netta delle emissioni: questa CO2 non viene immessa in atmosfera ma viene – come si dice in gergo – “catturata”, liquefatta e stoccata dove non possa far danno, come in un grande deposito sotterraneo che verrà inaugurato a Ravenna nel 2027. «Quindi, impiegando la nostra soluzione – sottolinea Rispoli – riusciamo, da una parte, a risolvere il problema dei rifiuti creando un'alternativa vera alle centinaia di discariche che sono nel nostro territorio e che trasformeremo in giacimenti di materia prima per i nostri impianti. E d'altra parte, nel tempo, con tutti questi progetti che chiamiamo 'Hydrogen Valley', riusciremo a produrre appunto idrogeno e altri carburanti sostenibili. La nostra idea è quella poi di creare una 'Hydrogen Valley' per ogni regione». Il gruppo MAIRE è il primo al mondo ad aver riunito l'industria dei rifiuti con la chimica, e comprensibilmente tiene a sottolinearlo: «Nessuno lo aveva fatto prima – dice Rispoli – e ne siamo molto orgogliosi. Tutto con nostri brevetti. Ab-

biamo lanciato un progetto esecutivo a Roma, la prima Hydrogen Valley italiana in una delle città tristemente famose per il problema dei rifiuti, ottenendo anche l'appoggio finanziario dell'Unione Europea nell'ambito del progetto "IPCEI Hy2Use", che ci ha dato 194 milioni a fondo perduto perché ha riconosciuto al progetto un interesse strategico per l'Unione Europea. La progettazione è già cominciata, l'impianto funzionerà dal 2027. Oltre a questo, abbiamo lanciato un secondo progetto industriale nel Nord Italia, in Lombardia, e altri studi sono in corso in Toscana ma anche fuori Italia, sia in Europa che negli Stati Uniti». Il Gruppo MAIRE, insomma, vuol portare questa tecnologia in tutto il mondo: «Dopo Roma, che diventerà un po' il nostro impianto simbolo, andremo ovunque, creando però nella nostra capitale una sala controllo centralizzata di tutti gli impianti delle Hydrogen Valley – conclude Rispoli – Quindi, mano a mano che realizzeremo gli impianti potremo anche monitorare le performance di ciascuno nella produzione di idrogeno, metanolo ed etanolo dai rifiuti. Un'altra rivoluzione!»

# MEZZI PESANTI, TRANSIZIONE LEGGERA

**Dai motori elettrici ai carburanti alternativi, passando per digitalizzazione e partnership strategiche: così Scania affronta la sfida della mobilità sostenibile**

*di Franco Oppedisano*

**L**a transizione energetica non fa prigionieri. Oltre alle auto anche i mezzi pesanti sono destinati sulla via della elettrificazione in un percorso tutt'altro che agevole che deve fare i conti non solo con la massa dei veicoli da spostare, ma anche con il fatto che siano veicoli di lavoro e debbano dare un ritorno economico per essere davvero efficienti. La strada per arrivare alla mobilità sostenibile, però, non ha un indirizzo preciso, non c'è una sola tecnologia o un unico punto di arrivo. Assomiglia di più un albero che punta verso l'obiettivo, ma si ramifica in varie direzioni a secondo dei progressi che vengono fatti in un campo piuttosto che nell'altro. Lo sa bene **Scania** che sta investendo pensando a quello che è possibile fare oggi, ma anche nei prossimi anni e in futuro più lontano che, tuttavia, si sta avvicinando velocemente. Per questo all'ultima edizione di **Ecomondo**, la fiera della transizione ecologica di Rimini, ha of-

ferto una visione a 360 gradi di quello che sono ora i mezzi pesanti sostenibili e offerto un ampio scorcio di quello che saranno nei prossimi anni. In mostra sullo stand c'erano un mezzo pesante a biometano, centraline di ricarica, sistemi di comunicazione e servizi come il cruscotto digitale **Scania Smart Dash**, grandi motori elettrici, le **E-machine**, un autocarro e un trattore a batteria, e una

**ECOMONDO È STATA L'OCCASIONE PER RICORDARE CHE ANCHE I MOTORI TERMICI POSSONO ESSERE UN VOLANO PER LA RIDUZIONE DELLA CO2**

piattaforma motore da 13 litri, la **Scania Super**, che già assicura risparmi di carburante che normalmente arrivano all'8%.

Ecomondo è anche stata l'occasione per ricordare a tutti che anche i motori termici hanno ancora molto da dire in termini di riduzione delle emissioni. Il mix di un'alternativa al diesel e della piat-

taforma Super, sia per il trasporto urbano e regionale, sia per le applicazioni industriali, infatti, è già ora un metodo veloce ed efficace per ridurre ancor più l'impronta carbonica del settore. In particolare, l'**HVO** (olio vegetale idrotrattato), disponibile nelle aree di servizio, è un'ottima alternativa al diesel che non necessita di modifiche nella tecnologia di propulsione e dell'infrastruttura per il rifornimento. Tutti i veicoli Scania Euro VI e gran parte degli Euro V in circolazione sono già compatibili con questo tipo di combustibile che presenta caratteristiche molto simili al diesel ma che racchiude un vantaggio ambientale notevole: è possibile ottenere una riduzione fino al 90% di CO2 (metodo di calcolo Well-to-Wheel), percentuale che varia a seconda della materia prima utilizzata, rigorosamente prodotta non in conflitto con la filiera alimentare.

Un altro combustibile che offre un simile abbattimento delle emissioni è il **biome-**



La stazione di ricarica pensata per i mezzi pesanti e una motrice che fa il pieno di energia



## DURATURE E A BASSO IMPATTO: ECCO LE NUOVE BATTERIE

In aprile, Scania e Northvolt hanno presentato una nuova cella sviluppata congiuntamente, progettata per essere adatta ai veicoli per il trasporto pesante. La cella è prodotta nella gigafactory Northvolt ETT nel nord della Svezia e, a partire dal 5 settembre, è assemblata in pacchi batterie nel nuovo stabilimento di 18.000 metri quadrati di Södertälje, frutto di oltre 100 milioni di euro di investimento. La nuova fabbrica consentirà l'avvio della produzione in serie dei veicoli elettrici Scania per il trasporto regionale. Lo stabilimento di Northvolt ETT è

alimentato da energia elettrica da fonti rinnovabili al 100% e, grazie anche all'integrazione di ulteriori caratteristiche di produzione sostenibile, l'impronta carbonica stimata della cella in piena produzione di serie è circa un terzo di quella di una cella di riferimento del settore. Inoltre, le batterie prodotte hanno un'eccezionale durabilità di 1,5 milioni di chilometri, pari all'intera vita di un veicolo. «Sono estremamente orgoglioso di tutti i colleghi che hanno messo il loro cuore e la loro mente in questo progetto. In Scania ci poniamo l'obiettivo di guidare il

cambiamento verso un sistema di trasporto sostenibile. Con la messa in funzione della nuova fabbrica Scania per l'assemblaggio delle batterie, ci dotiamo di un fondamentale strumento per accelerare l'elettrificazione», ha dichiarato Christian Levin, Presidente e Ceo di Scania e del Gruppo Traton.



IL NUOVO STABILIMENTO DI SÖDERTÄLJE

tano, nella forma compressa o liquefatta. A prova dell'efficacia di questa soluzione, Scania renderà disponibili nuove motorizzazioni nel corso del 2024 per servire una più ampia rosa di missioni. «Se si considera che ogni litro di diesel (B7) risparmiato si traduce in circa 3,1 chili di CO2 non emessi nell'ambiente, possiamo facilmente comprendere come sia cruciale rinnovare il parco mezzi dotandoci di trazioni efficienti come il Super e utilizzare biocarburanti come l'Hvo. In Italia, l'età media dei veico-

li pesanti è di circa 12 anni e il 41,9% di 445.000 mezzi corrisponde a mezzi Euro IV o precedenti. In un parco così antiquato, il Super è la risposta immediata, ma l'elettrico rappresenta l'unica certezza che abbiamo per un futuro sostenibile. Infatti, dobbiamo sfruttare tutte le tecnologie a disposizione», ha dichiarato

**Enrique Enrich**, Presidente e Amministratore Delegato di Scania Italia.

**IL TRATTORE STRADALE 100%  
ELETTRICO DI SCANIA  
PUÒ RAGGIUNGERE LE 64 TONNELLATE  
DI MASSA COMPLESSIVA A TERRA**

«L'utilizzo di autocarri a emissioni zero non è più un privilegio per pochi», ha confermato **Fredrik Allard**, Senior Vice President and Head of E-mobility Scania Group. «L'offerta di Scania copre ora un'ampia gamma di applicazioni e di esigenze dei clienti, offrendo al contempo servizi che stanno abbassando la soglia

per una trasformazione verso trasporti privi di combustibili derivati da fonti fossili». E non sono solo parole visto che nello stand Scania a Ecomondo c'era l'ultimo aggiornamento del trattore stradale 100% elettrico di Scania per impieghi regionali che può raggiungere le 64 tonnellate di massa complessiva a terra, ha un'autonomia fino a 350 chilometri a 40 tonnellate, una potenza di ricarica massima di 375 kW e livelli di potenza in continuo di 400 o 450 kW (circa 610 cavalli). Dati che sono notevolmente superiori a quelli della maggior parte degli autocarri convenzionali in circolazione.

«Al di fuori del vero lungo raggio, sono pochi i contesti non elettrificabili fin da subito, infatti la gamma attuale è in grado di soddisfare pienamente le esigenze operative», ha spiegato Allard. «Certo, ci sono ancora alcune applicazioni che sono meno inclini a



IL TRATTORE ALIMENTATO A BIOGAS PRESENTATO A ECOMONDO



A sinistra, la piattaforma Super per le applicazioni industriali da 13 litri. Sotto, una delle nuove E-Machine



diventare elettriche nel prossimo futuro, ma molti clienti rimarranno stupiti quando si renderanno conto di cosa sono capaci questi veicoli in termini di efficienza, garanzia anche dai servizi digitali che Scania propone a corredo».

Le soluzioni elettriche e ibride permettono a livello locale una drastica riduzione degli agenti inquinanti, inclusi quelli sonori. Ma questa tecnologia di trasporto per essere efficace richiede molto più della sola scelta del veicolo. Il progetto necessita della presenza di una committenza che sposi lo stesso desiderio di sostenibilità dell'azienda di trasporto e di logistica. Occorre, inoltre, analizzare le missioni, le esigenze di carico, la logistica, la composizione della flotta e la programmazione della ricarica. L'analisi di tutti questi fattori è il primo tassello di un processo di valutazione in cui Scania è un consulente specializzato, che può seguire

cliente e committenza anche in progetti a medio-lungo termine.

Per sostenere la conversione degli autotrasportatori verso l'elettrico sono necessari anche servizi dedicati sul fronte alla digitalizzazione e alla connettività. Per questo da novembre 2023 è attivo in 12 Paesi **Scania Charging Access**. Attraverso l'app "Scania Driver" o il portale online per la gestione della flotta, i conducenti di camion e bus sono in grado di localizzare in maniera intuitiva i punti di ricarica pubblici europei. Questo servizio, il primo in Europa specifico per mezzi

**ATTRAVERSO L'APP "SCANIA DRIVER" I CONDUCENTI SONO IN GRADO DI LOCALIZZARE I PUNTI DI RICARICA EUROPEI**

pesanti e bus, inoltre, propone costi stabili e trasparenti con una fatturazione semplificata. Scania Charging Access si aggiunge alle soluzioni proposte dalla casa svedese per semplificare l'operatività delle aziende di trasporto. Infatti, con l'attivazione di determinati pacchetti, come il Range Support e il Pacchetto Controllo, è possibile sfruttare la connettività dei veicoli, ottenendo dati in tempo reale che saranno anche poi utilizzati per la programmazione degli interventi di manutenzione e riparazione da parte delle

officine autorizzate. «Questa rete di ricarica per ora è limitata ma si espanderà continuamente dal 2024 in poi, quando gli operatori come Milence e altri saranno a regime. Utilizzando la **Scania Driver App** o **My Scania**, è possibile filtrare i punti di ricarica classificati da noi come pronti per i camion e la loro disponibilità. Stiamo aggiungendo continuamente nuove funzionalità e altri operatori di ricarica al servizio» ha spiegato **Magnus Höglund**, Head of Charging Solutions di Scania.

Parallelamente, Scania sta introducendo una gamma di nuove E-Machine, la famiglia **EM C1-4**, in cinque diversi livelli di potenza che diventerà il modello più venduto da Scania. Può essere

ordinato fin da ora e la produzione inizierà a fine 2024. «Con questa aggiunta, introduciamo l'opportunità di personalizzare i veicoli elettrici a batteria in base alle loro operazioni», ha concluso Allard. «Con i suoi cinque diversi livelli di potenza e le quattro marce, questa E-Machine ha la flessibilità nel suo Dna. Con questa base di partenza, possiamo guidare ogni cliente verso la configurazione giusta per quanto riguarda il numero di batterie e i nostri servizi, in modo che soddisfi veramente le sue esigenze».

## ANCHE ARCESE HA SCELTO SCANIA SUPER

Il Gruppo Arcese, un operatore logistico internazionale, è tra coloro che si sono dotati della nuova generazione Scania Super, autocarri 13 litri che permettono di risparmiare almeno l'8% sui consumi di carburante con riduzione significativa di emissioni di CO2. Questi mezzi, se combinati con un carburante da fonti rinnovabili come l'Hvo, godono di

un abbattimento delle emissioni fino al 90% rispetto al tradizionale Diesel B7. Il Gruppo Arcese offre soluzioni di trasporto e di logistica integrata a copertura dell'intera supply chain: dal trasporto terrestre e ferroviario, spedizioni mare e aereo e logistica integrata, fino alla gestione documentale e soluzioni e-commerce. Grazie ad una presenza diretta a livello globale

e a collaborazioni con partner altamente specializzati nei cinque continenti, è la scelta strategica per migliaia di aziende che operano nei settori più diversi. Guidato da un approccio basato su etica, sostenibilità e digitalizzazione, il Gruppo Arcese connette il mondo con l'obiettivo di fornire soluzioni innovative per costruire oggi la logistica di domani.

## L'ultimo treno verso l'indipendenza energetica

**Il tema dell'energia è quanto mai attuale, per l'ambiente certo, ma anche per le casse dello Stato e delle imprese in un contesto globale molto instabile. Cosa aspettarsi? Ne abbiamo parlato con Giuseppe Fiorino, Ceo di Liquigas**

di Vincenzo Petraglia

**LEADER NEL SETTORE DELLA DISTRIBUZIONE DI GPL (GAS DI PETROLIO LIQUEFATTO) E GNL (GAS NATURALE LIQUEFATTO), LIQUIGAS È UNA DELLE AZIENDE ITALIANE OPERANTI IN AMBITO ENERGETICO PIÙ IMPEGNATE SUL FRONTE DELLA SOSTENIBILITÀ, SOPRATTUTTO IN AMBITO QUALITÀ DELL'ARIA, CON OBIETTIVI CONCRETI MESSI NERO SU BIANCO NEL PROPRIO REPORT DI SOSTENIBILITÀ, GIUNTO GIÀ ALLA SUA UNDICESIMA EDIZIONE.**

Nel corso del 2022 ha, infatti, ridotto, rispetto al 2016, le emissioni dirette di CO<sub>2</sub> del 29,5% e quelle indirette dell'8%, in anticipo rispetto all'obiettivo del 25% che si era prefissata per il 2025.

Una linea rafforzata dall'arrivo, a luglio, del nuovo Ceo **Giuseppe Fiorino** che tragherà l'azienda, come lui stesso spiega a *Economy*, verso la transizione energetica. E verso un modello di business ancora più sostenibile distribuendo, in linea con l'impegno di Shv Energy (multinazionale dell'energia di cui fa parte), biocombustibili - **bioGpl** e **bioGnl** - e nuovi combustibili sintetici, quali l'**rDme**.

**Quali sono le linee guida e le sfide principali che l'azienda seguirà sotto la sua guida?**

Il principale obiettivo è preparare l'azienda, coerentemente con gli obiettivi di Shv Energy, a un processo di transizione energetica, contribuendo al raggiungimento della neutralità carbonica, tramite il passaggio dai combustibili fossili a quelli rinnovabili. Passando quindi dal Gpl e dal Gnl, già caratterizzati da bassi livelli di emissioni di CO<sub>2</sub>, polveri sottili e altri agenti inquinanti, a molecole bio e rinnovabili, così da poter offrire un'alternativa al fossile utilizzando, senza

trasformarle, le tecnologie già esistenti.

**Quali sono le molecole più promettenti?**

I nuovi combustibili sintetici, come l'**rDme**, che stiamo sviluppando attraverso la nostra casa madre SHV Energy e che si aggiungono alla nuova gamma di biocombustibili come il bioGpl e il bioGnl. Essi rappresentano una fonte che può rispondere da subito alle necessità di evoluzione dell'*energy mix* nazionale, utilizzabili direttamente negli impianti esistenti senza necessità di investimenti o adeguamenti delle infrastrutture.

**Basteranno per dare al nostro Paese l'indipendenza energetica?**

L'Italia è un forte importatore di gas metano, tanto è vero che, a causa della guerra, ha dovuto cambiare fornitore di riferimento, sostituendo la Russia con l'Algeria. Con le molecole bio e rinnovabili si potrà avviare un discorso di in-

dipendenza energetica, in quanto - attraverso progetti di economia circolare - dovranno essere prodotte in loco, ad esempio ricavandole dalla trasformazione dei rifiuti. Ovviamente per dare compimento a questo processo saranno di capitale importanza le scelte che farà il legislatore europeo cui chiediamo, in funzione della conversione ai biocombustibili, un piano regolatorio chiaro e stabile e l'applicazione del concetto di neutralità tecnologica del settore. Queste condizioni, infatti, possono dare un forte impulso agli investimenti in fonti energetiche alternative all'elettrico. Le ricadute ovviamente sarebbero importantissime, sia per i privati che per le imprese.

**Proprio a loro state offrendo una sorta di "paracadute" contro le fluttuazioni dei prezzi dell'energia...**

Sì, offriamo ai nostri clienti commerciali, quindi non privati, la possibilità di avere, pagando un premio assicurativo, un prezzo massimo garantito del Gpl per il periodo che si sceglie di coprire. Il nostro prodotto si chiama "Business Protetto" e consente di fissare in anticipo i margini di vendita senza l'ansia del cambiamento.

**Di recente avete sviluppato un interessante progetto pilota a Treviso. Di cosa si tratta?**

È un progetto di economia circolare realizzato insieme alla municipalizzata trevigiana Contarina, finalizzato a valorizzare gli scarti della raccolta differenziata per la produzione di bio-combustibile, utilizzato poi come carburante per la propria flotta. Un esempio virtuoso di partenariato pubblico-privato con l'obiettivo di produrre combustibili alternativi in grado di ridurre le emissioni e tutelare la qualità dell'aria. Per questo progetto è stato realizzato a Spresiano, in provincia di Treviso, un impianto di erogazione e stoccaggio di Gnc (gas naturale compresso) e Gnl. Quest'ultimo, rispetto al gasolio, produce oltre il 20% in meno di emissioni di CO<sub>2</sub> equivalente, minimizzando quelle di SO<sub>2</sub> e di Pm10 (oltre il 95% in meno). Il bio-Gnl, in base al materiale iniziale utilizzato, può registrare anche un -85% di emissioni di CO<sub>2</sub>.



GIUSEPPE FIORINO

[www.liquigas.it](http://www.liquigas.it)



QUANDO  
LA TUA  
IMPRESA  
INVESTE  
NOI CI  
SIAMO

## FINANZIAMENTO DIRETTO "NUOVA SABATINI"

Abbiamo a cuore la crescita della tua impresa. Se stai acquistando beni strumentali nuovi possiamo erogare, in tempi brevissimi, il finanziamento necessario a coprire le spese del tuo investimento e richiedere per te il contributo MIMIT in abbattimento del tasso di interesse.

Il finanziamento ha una durata fino a 5 anni, un importo minimo di 20.000 € ed è finalizzato a coprire le spese di beni strumentali ordinari, beni strumentali Industria 4.0 o beni strumentali green a basso impatto ambientale.

Non lasciare indietro la Tua impresa.

[contact@confidisistema.com](mailto:contact@confidisistema.com)

800 777 775



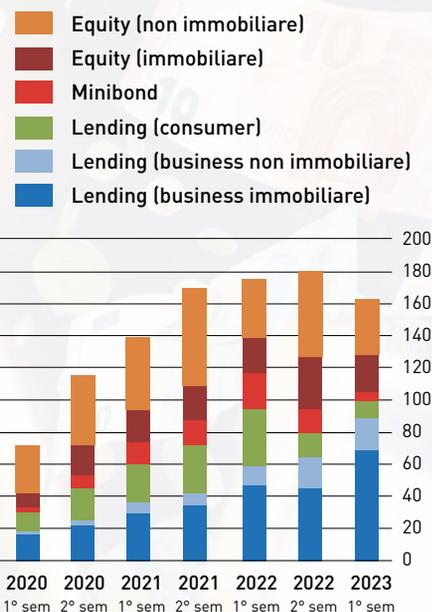
**confidisistema!**

## IL NUOVO CROWDFUNDING È A MISURA DI EUROZONA

Se fino a ieri ogni Paese aveva regole proprie, il nuovo regolamento Ecsf (European Crowdfunding Service Providers) consente ai portali di raccolta di operare in tutta Europa. Si amplia così la platea dei potenziali investitori



I numeri del crowdfunding in Italia: il flusso dei finanziamenti erogati in ogni semestre. (dati in € milioni)



FONTE: SCHOOL OF MANAGEMENT POLITECNICO DI MILANO

di Marco Onnembo

**I**l crowdfunding è lo strumento più democratico di raccolta fondi in circolazione perché permette a tutti di avviare una campagna, presentare un progetto e provare a coinvolgere investitori o sostenitori. Lo fanno bene le startup che in questi anni hanno potuto crescere e svilupparsi grazie a questa forma di finanziamento.

Nel corso degli anni lo strumento si è notevolmente evoluto. Gli investimenti (e il numero complessivo di campagne) sono cresciuti por-

tando lo strumento verso una nuova forma di consapevolezza e maturità. Secondo i dati del "Report italiano sul Crowdfunding" a cura del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del

**A METÀ DI QUEST'ANNO  
IL VALORE STORICO DI RACCOLTA  
NEL NOSTRO PAESE HA SUPERATO  
LA SOGLIA DEGLI 1,24 MILIARDI DI EURO**

**Politecnico di Milano**, a metà di quest'anno il valore storico di raccolta nel nostro Paese ha toccato gli 1,24 miliardi di euro, mentre negli ultimi dodici mesi la somma raccolta dai portali italiani è stata di 343,79 milioni di euro (-1% rispetto all'anno precedente), dovuto ai recenti avvenimenti internazionali che stanno caratterizzando l'attuale



SALVATORE VIOLA

momento storico. Questi dati si riferiscono al crowdfunding che raggruppa **equity crowdfunding** (raccolta di capitali in cambio di quote societarie) e **social lending** (sostanzialmente prestiti) e che adesso, in vista del nuovo regolamento europeo, in vigore dallo scorso 10 novembre, cambia pelle e apre nuove prospettive per aziende emittenti e investitori.

«Finora le campagne di equity crowdfunding sono state ospitate da portali regolarmente autorizzati da Consob in Italia e dalle analoghe istituzioni negli altri Paesi dell'Unione Europea, con norme spesso differenti tra uno Stato e l'altro», spiega ad Economy **Salvatore Viola**, fondatore di Dynamo-lab.com, autore di "Equity crowdfunding, manuale pratico per l'investitore consapevole" (Dynamo Edizioni) ed "Equity crowdfunding, la strategia perfetta" (Franco Angeli Editore), che ha collaborato con successo a oltre 60 campagne sulle più importanti piattaforme di raccolta fin dal 2016. «Oggi, il nuovo regolamento Ecsf (**European Crowdfunding Service Providers**) permette a tutti i Paesi di operare secondo regole comuni». Per poter operare, ogni portale di raccolta necessita però di una nuova autorizzazione rilasciata nel proprio Paese di appartenenza, ma valida in tutta Europa. Le "vecchie" autorizzazioni nazionali non sono più valide, di conseguenza i portali che non hanno presentato domanda o non hanno ancora ricevuto il via libera per operare in seno alla nuova normativa, di fatto, sono tagliati fuori dal mercato.

In Italia, il Parlamento ha approvato il Decreto Legge che implementa il Regolamento attribuendo poteri di vigilanza a **Consob** e **Banca d'Italia**, ma delle decine di piattaforme del Paese solo una piccola parte risulta autorizzata. Il

registro Europeo delle piattaforme autorizzate è stato centralizzato presso Esma (**European Security and Markets Authority**) dal cui sito è possibile controllare in qualunque momento l'elenco dei portali che hanno ottenuto l'approvazione a operare in Europa.

«Le nuove norme europee – continua Viola – fissano una serie di regole comuni, certe e chiare, per proteggere gli investitori ed eliminare quelle barriere che impedivano alle piattaforme di crowdfunding di operare a livello transazionale. Questo, attraverso l'armonizzazione dei requisiti applicabili quando si opera sul mercato nazionale e negli altri paesi dell'Unione europea. In pratica il nuovo regolamento è una sorta di "passaporto europeo" per il crowdfunding». Ma quali sono i cambiamenti concreti per aziende, investitori e piattaforme di raccolta? Il primo vantaggio è rappresentato dal mercato unico. L'abbattimento di barriere normative relative a legislazioni nazionali offre ora un immenso terreno di gioco che apre alle startup (e alle aziende in genere) la possibilità di raccogliere fondi da una platea di investitori mai vista prima. Agli investitori garantisce la possibilità di puntare su aziende in raccolta su portali esteri per differenziare ulteriormente il proprio portafogli, potendo però contare su un sistema di vigilanza condiviso a livello europeo. Uno degli aspetti più importanti emersi durante il panel "Crowdfunding Trends: 2023-2030" che si è tenuto a Torino lo scorso ottobre, riguarda la grande voglia diffusa di investire in

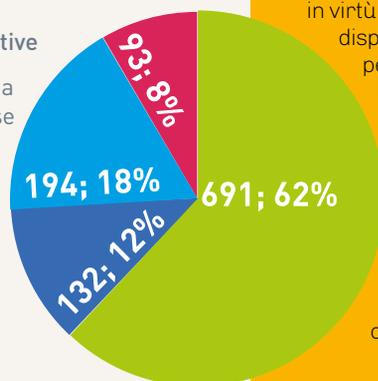
## COSA SERVE PER AVVIARE UNA CAMPAGNA DI CROWDFUNDING

Il crowdfunding è uno strumento altamente democratico che permette a tutti di raccogliere capitali, ma il livello di competizione è sempre più alto e insieme ai tanti vantaggi, presenta anche criticità che fanno parte del gioco. Avere un'azienda in buona salute o una startup delle grandi aspettative non garantisce la riuscita della campagna. È fondamentale saper raccontare ai potenziali investitori il proprio progetto nella maniera giusta. È sempre più preziosa la creazione di una propria community di clienti, sostenitori o simpatizzanti che possano investire nel progetto appena la campagna parte in modo da innescare un processo virtuoso di raccolta e stimolare anche altri investimenti. Importantissimo quindi, prepararsi con largo anticipo, cercare pre-commitment (promesse di adesione) prima della raccolta e considerare ora più che mai il supporto di un'agenzia specializzata. Quando una campagna parte, tutto deve essere pronto e organizzato in maniera professionale: serve una presentazione (pitch deck) chiara, non più di 10 slides che spieghino bene il mercato, il problema che si risolve, l'impiego dei fondi richiesti e i vantaggi per gli investitori. Serve un video (video pitch) immediato (max 3 minuti) che spieghi il progetto in maniera più discorsiva e coinvolgente. Indispensabili anche delle foto professionali e in alta risoluzione dei founder a disposizione dei media che vorranno dare spazio al progetto. Non per ultimo, essere pronti a fare tutto questo anche in inglese, proprio in virtù del grande mercato unico a disposizione. Per ultimo, ma non per importanza, bisogna avere la consapevolezza che una campagna di crowdfunding non si fa gratis, ma necessita di investimenti: è fondamentale mettere in conto un budget in marketing e comunicazione che sia circa del 18/20% della cifra che si intende raccogliere.

### CHI SI FINANZIA COL CROWD

- Veicolo di investimento
- PMI innovative
- PMI
- Startup innovative

Tipologia societaria delle 1.110 imprese protagoniste di una campagna di equity crowdfunding su portali autorizzati da Consob fino al 30/6/2023



## IL CROWDFUNDING NON È SOLO RACCOLTA FONDI

Molti founder di startup sono convinti che il crowdfunding sia solo una raccolta di fondi. Ma, non è così. Perché oltre a costituire una fonte alternativa di finanziamento, il crowdfunding è uno strumento in grado di offrire alle imprese una serie di vantaggi non da poco. Per esempio, può rappresentare uno strumento formidabile per la validazione di un'idea imprenditoriale perché riceverà un feedback sincero e spietato da parte del mercato. Permette agli imprenditori di entrare in contatto con un gran numero di persone qualificate in grado di fornire feedback di valore. Allena i founder a relazionarsi con gli investitori. Permette di intercettare nuovo pubblico e nuovi clienti.

Può innescare importantissime partnership e collaborazioni. Rappresenta un eccezionale volano per il marketing. Nel passaggio a un mercato più ampio come quello europeo, va però tenuto in considerazione che ogni azienda in raccolta dovrà confrontarsi anche con potenziali competitor provenienti da altri Paesi che "lotteranno" senza sosta per conquistarsi l'attenzione degli investitori. Oggi più che mai, per portare a successo una campagna di crowdfunding serve pianificazione e un'attenta strategia di comunicazione. I portali, d'altro canto, saranno ancora più attenti nella selezione delle aziende da portare a bordo e questo potrà fare solo bene a questo nuovo, immenso ecosistema.

molto importante: non è più necessario avere il 5% del capitale raccolto da almeno un investitore professionale per validare la campagna. Sebbene nella nuova normativa esista la figura dell'investitore sofisticato, ovvero 'un investitore consapevole dei rischi connessi all'investimento sui mercati dei capitali che dispone di risorse adeguate ad assumersi tali rischi senza esporsi a eccessive conseguenze finanziarie', oggi la sua presenza non è obbligatoria ai fini della validità di una campagna».

Altro cambiamento, che per molti a dire il vero viene visto come un limite, è rappresentato dal **tetto massimo di raccolta**, passato da 8 milioni a 5 milioni di euro.

Alla luce di questi cambiamenti è chiaro che il nuovo regolamento Ecsip rappresenti una sfida per le piattaforme italiane di raccolta che hanno accumulato (a causa della troppa burocrazia del nostro Paese) un notevole ritardo nell'ottenimento delle autorizzazioni. In Europa, sono un'ottantina i portali autorizzati e alcuni hanno esplicitato il proprio interesse a operare in Italia: fra di essi, colossi come **Crowdcube, Wefunder, Fundeen, Enerfip e Crowdhero**.

Se l'Ecsip aumenterà i volumi di mercato in tutta Europa, ma richiederà anche collaborazione tra le piattaforme dei vari stati membri. Sicuramente, i portali più piccoli avranno grosse difficoltà e molto di essi saranno costretti a fondersi, riorganizzarsi o chiudere. Per il mercato globale del crowdfunding è previsto un tasso di crescita annuo del 16,2% dal 2022 al 2030, che potrà toccare i 5,53 miliardi di dollari entro il 2030.

economia reale. Durante il dibattito, il giurista **Alessandro Maria Lerro**, fra i massimi esperti italiani di crowdfunding e presidente del comitato scientifico di **Assofintech** ha spiegato che «oggi gli investitori hanno una voglia tremenda di investire in economia reale. Non ne possono più di titoli sintetici e incomprensibili che spesso neanche lo stesso consulente finanziario riesce a spiegare». Tutto questo costituisce una grande opportunità anche per i portali perché garantisce loro la possibilità di operare **cross-border** coinvolgendo investitori e aziende europee e quindi non solo del Paese di appartenenza.

La possibilità di raccogliere fondi attraverso il crowdfunding è stata estesa a tutte le società

di capitali, rappresentando di fatto un'opportunità importantissima per il tessuto imprenditoriale, non solo italiano, ma di tutta l'UE. Il crowdfunding è oggi uno strumento maturo e un'opportunità per investire non solo in startup, ma anche in aziende e Pmi che spesso hanno già una propria storia alle spalle e possono rappresentare la scelta più adeguata per un investitore più prudente. Non dimentichiamo, inoltre, che la possibilità di raccogliere capitali fuori dai propri confini nazionali agevola anche quel processo di internazionalizzazione che piace tanto agli investitori ma che può portare anche nuova linfa al business di un'azienda.

«Fra i cambiamenti apportati dal nuovo regolamento – aggiunge Viola – ce n'è un altro

### Dati sulla raccolta delle campagne pubblicate sulle piattaforme di crowdfunding italiane

(\*) Sono escluse le campagne di offerta di quote di Oicr (\*\*). Fra parentesi l'incremento rispetto all'anno precedente

Categoria di portali	Tipologie di campagne	Tipologie di portali	Raccolta totale complessiva	Raccolta ultimi 12 mesi (**)
Portali online per la raccolta di capitale (Consob) (*)	Collocamento di quote di capitale di rischio	Non immobiliari	€ 398,37 mln	€ 86,64 mln (-11%)
		Immobiliari	€ 173,31 mln	€ 56,42 mln (+28%)
	Collocamento di minibond	Tutti	€ 89,93 mln	€ 20,82 mln (-45%)
Portali online di social lending	Consumer	Tutti	€ 213,58 mln	€ 24,76 mln (n.s.)
	Business	Non immobiliari	€ 93,17 mln	€ 39,96 mln (+31%)
Immobiliari		€ 267,60 mln	€ 115,79 mln (+39%)	
<b>TOTALE PIATTAFORME CROWDFUNDING</b>			<b>€ 1.235,96 mln</b>	<b>€ 343,99 mln (-1%)</b>

# SE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ABBRACCIA LA PMI

L'AI può far compiere un salto quantico anche ad aziende che abbiano finora lavorato poco con la digitalizzazione. Parola di Roberto Crapelli, managing partner di Quadrivio Group e di Industry 4.0 Fund

di Sergio Luciano

**AL PASSIVO, UNA NOTEVOLE ARRETRATEZZA MA, ALL'ATTIVO, ENORMI OPPORTUNITÀ DA COGLIERE: È QUESTO AD OGGI IL BILANCIO DELL'IMPATTO CHE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE AVRÀ (ANZI STA GIÀ INIZIANDO AD AVERE) NEL MONDO DELLE PICCOLE, MEDIE E ANCHE MEDIO-GRANDI IMPRESE ITALIANE.**

Parola di **Roberto Crapelli**, una vita nella consulenza strategica ad alto e altissimo livello, oggi managing partner di **Quadrivio Group** e di **Industry 4.0 Fund** - uno dei quattro comparti di investimento seguiti appunto da Quadrivio - nonché promotore della scelta storica compiuta da Roland Berger (il guru tedesco della consulenza con cui ha lavorato per anni, da amministratore delegato della *subsidiary* italiana) di aderire alla sfida di Quadrivio come Senior Advisor dello stesso fondo Industry 4.0.



ROBERTO CRAPELLI

**Sgombriamo innanzitutto il campo dalle arretratezze che le nostre Pmi scontano al passivo. Di che si tratta?**

In Italia, ma direi in genere in Europa, le Pmi sotto il miliardo di ricavi non hanno mai avuto sistemi informativi al centro dell'attenzione dei vertici, come fattore differenziante della competitività, né hanno adottato tecnologie innovative capaci di attrarre l'attenzione degli investitori, che fosse imprenditori, banche o fondi. La qualità e capacità dei sistemi informativi non è quasi mai stata indicata come una risorsa qualificante delle aziende su cui concentrare gli investimenti, per molti anni si sono privilegiati investimenti in impianti, macchinari e capannoni. Anche chi ha adottato Industry 4.0 non ha ancora realizzato la potente trasformazione industriale offerta dall'adozione di tecnologie guidate dalla digitalizzazione. Ma qui c'è anche l'opportunità.

**Cioè?**

Cioè l'Intelligenza Artificiale può far compiere un salto quantico anche ad aziende che abbiano finora lavorato poco con la digitalizzazione. Non che queste Pmi, con la loro granularità e con il loro vivere spesso in filiera, possano fare a meno di digitalizzarsi grazie all'AI, ma possono recuperare molto rapidamente il loro gap. Portando il contributo prezioso dell'AI direttamente nel cuore del sistema, introdotto o rinnovato ad hoc, e quindi di progredire in tempi molto più rapidi.

**Quali fattori abilitanti vanno però comunque introdotti?**

Mediamente le Pmi mancano di una risorsa essenziale che non è la scarsa sofisticazione del software ma l'infrastruttura; hanno ancora server interni, invece che essere

“

**L'AI SUPPORTA  
L'INTUIZIONE,  
LA CREATIVITÀ  
E ANCHE  
LO SPIRITO  
IMPRENDITORIALE  
DEI MANAGER**

organizzate in cloud. E poi, certo: da un approfondimento che abbiamo fatto come Quadrivio riesaminando le due diligence di tutte aziende che abbiamo visto (dunque tante, considerando che per ogni investimento fatto abbiamo analizzato molte decine di aziende) risulta che l'attenzione per il sistema informativo aziendale non è sempre sufficiente - anzi! - a permettere all'azienda di consolidare o di uscire dagli ambiti di nicchia nei quali opera. Perché il management non riesce a sistematizzare l'intuizione, la creatività e lo spirito imprenditoriale, risorse insostituibili perfetti per partire ma nemiche del consolidamento. Ora l'AI fa da supporto a queste tre risorse dell'imprenditore del made in Italy, molto più velocemente di quanto sia accaduto con la prima informatizzazione.

## Non pensa che l'AI potrebbe però ben presto sostituirsi all'imprenditore?

No, assolutamente. Lo aiuterà ma non potrà sostituirlo. E questo rimane un nostro grande vantaggio competitivo come investitori di private equity in molte Pmi italiane, europee e globali. In quest'asse ideale dove si concentrano oltre 20 mila Pmi organizzate in filiere, che va da Amburgo al Sud Italia, l'AI non sostituisce il sistema informativo aziendale ma lo supera, affiancando il lavoro imprenditoriale o del top management e aiutando la relazione uomo-macchina.

## Qualsiasi macchina?

Certo, che sia un impianto produttivo robotico o un sistema per pulire i vetri, l'interfaccia uomo-macchina viene potentemente agevolata, e consolida la redditività industriale delle aziende. È sbagliato pensare che l'AI sia semplicemente un modo per ridurre i costi, ottimizza tutte le operation, togliendo dal cammino degli strategist e dei gestori d'impresa quella drammatica buccia di banana che dagli Anni Ottanta ai nostri tempi aveva spesso vanificato i piani strategici più belli e visionari, appunto la execution inadeguata.

## E guardando a questo fenomeno con l'occhio del private equity, come lo valuta?

Molto molto bene! Poiché è il mercato dei capitali che induce la scelta delle strategie delle aziende, ed è molto lucido, sta già riuscendo a individuare le strategie valide quando ci sono o a ispirarle quando possono essere implementate. Il problema dell'execution è grandemente alleggerito dall'ausilio dell'AI, mentre quando a guidare era il solo management, il monitoraggio delle operation da parte dell'investitore doveva essere molto più minuzioso e pedissequo. Oggi, con l'AI che interverrà in tutte le fasi dell'efficienza operativa del processo: il lancio di nuovi prodotti, i prezzi, il mercato, la distribuzione, gli acquisti... il vantaggio competitivo è evidente e permette di avere non solo costi minori ma meno volatilità della performance. Sai che c'è una macchina a presidiare quelle dinamiche e non si distrarrà, non ridurrà mai la sua attenzione, anzi imporrà e proporrà soluzioni al management.

## Quindi l'AI è un grande alleato del capital market?

Absolutamente sì! Chi come me ha lavorato molto vicino ai vertici aziendali - nei tempi anteriori all'AI - e oggi lavora nel capital market, constata con sollievo come la non-volatilità dell'execution, grazie all'affiancamento del management da parte di un supporto eccezionale come l'AI aumenta l'efficacia nell'utilizzo del capitale e riduce i rischi. Certo, costringe le imprese a dotarsi di un management di qualità superiore ma la cosa è benefica. In termini finanziari, ridurre i rischi di execution nelle aziende in cui si investe significa, per il capital market, cambiare asset class. E poter tentare più opzioni strategiche. Noi, in Quadrivio, stiamo lavorando su questa frontiera.

## Un esempio?

Stiamo preparandoci per il lancio di un nuovo fondo che investirà in belle aziende normalmente informatizzate e che abbiano

**È SBAGLIATO PENSARE CHE L'AI  
SIA SEMPLICEMENTE UN MODO  
PER RIDURRE I COSTI: ANZI,  
OTTIMIZZA TUTTE LE OPERAZIONI**

anche già adottato investimenti in Industry 4.0, ne accentuiamo la digitalizzazione inserendo l'AI, gradualmente affianchiamo il management con i nuovi sistemi di supporto all'execution e finalmente potremo concentrarci a fuoco le strategie per ottimizzare la resa del capitale.

## In questo modo il private equity fa il mestiere dei consulenti strategici!

Una sintesi un po' forte ma non sbagliata. Questo ruolo strategico a fianco alle aziende che si aprono al capital market fino a 4-5 anni fa era in mano alle grandi compagnie di consulenza strategica, ora sta migrando verso le banche d'affari, gli advisor finanziari ma anche i fondi di private equity o di debito, perché siamo noi che, volendo investire, abbiamo la necessità di definire le strategie nel modo più efficiente possibile.

## I vostri investitori sono consapevoli di questa metamorfosi?

In genere, i fondi devono dire ai loro investitori che la logica con cui scegliamo un investimento non è più solo legata al business plan, ma fa affidamento anche sulla potenza dell'AI, che rende le aziende più stabili e più sicure nel perseguire i propri obiettivi. E c'è di più...

## Cosa?

L'AI facilita imprenditori e manager a presentare ai propri azionisti gli obiettivi per i quali chiedono capitali. Se si chiedono investimenti importanti, lo si può fare con maggior serenità perché il calcolo del rientro dall'investimento è meno aleatorio che in passato, meno fideistico e più razionale... Ecco il valore dell'AI per le imprese e per gli investitori!

## Significa poter osare di più...

Sì, per esempio quando si fanno acquisizioni: la divisione merger and acquisitions di una grande azienda che abbia bene implementato l'AI diventerà una delle divisioni più importanti. Oggi un'AI capace di affiancare l'imprenditore che va in giro sul mercato a cercare opportunità di crescere per linee esterne è utilissima, permette di industrializzare la selezione delle aziende dove investire senza nulla togliere all'intuitus personae e alle valutazioni discrezionali sul rischio e sul futuro, tipiche dell'uomo.

## Ecco: quindi il ruolo dell'uomo nella scelta finale secondo lei resterà essenziale?

Sicuramente, almeno per molto tempo ancora. In fondo un sistema di AI è un sistema informativo che filtra dati e compie scelte applicando criteri preordinati. Non meriterebbe di essere chiamato "intelligente" proprio perché non può sostituire la creatività, il coraggio, la visione. Forse in futuro, con i computer quantici. Ma ad oggi sono pure ipotesi.

## Le piace questa nuova sfida?

Moltissimo, la trovo eccitante. Oggi possiamo fare arbitraggi, non solamente scelte. Abbiamo più consapevolezza e quindi rischio di opinione, vuol dire definire un perimetro trasparente per i nostri investitori sulla nostra attività, la formula migliore per fondi tematici come i nostri di Quadrivio.

# I vantaggi tra le righe del Ddl di bilancio

**Tra le novità figurano l'allineamento (o sanatoria) per le rimanenze di magazzino, la rivalutazione di partecipazioni e terreni e la circolazione dei beni provenienti da donazione**

di Francesco Sperti

L'articolo 20 del Ddl di bilancio 2024 prevede l'"Adeguamento delle esistenze iniziali dei beni di cui all'articolo 92 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917".

Si tratta, in particolare, della possibilità di regolarizzare differenze che normalmente si generano tra contabilità e conta fisica, riallineando i valori delle stesse tramite il versamento di un'imposta sostitutiva.

La finalità sarebbe sia l'eliminazione di tali differenze, a fini di trasparenza, sia la patrimonializzazione nel bilancio 2023 delle imprese. Tale misura è destinata ai soggetti esercenti attività d'impresa che adottino i principi contabili nazionali (Oic), escludendo pertanto coloro che adottano i principi contabili internazionali (Ias/Ifrs).

Potendo, dunque, procedere con l'adeguamento delle esistenze iniziali delle rimanenze, si eliminerebbe un problema potenziale di proporzioni significative, con conseguenze a livello di imposte dirette

ed indirette.

Si ricorda che l'art. 39, comma 2 lett. d) del Dpr 600/73 stabilisce che le scritture di magazzino non sono ritenute irregolari ove gli errori e le omissioni siano contenuti entro normali limiti di tolleranza delle quantità annotate nel carico o nello scarico e dei costi specifici imputati nelle schede di lavorazione ai sensi dell'art. 14, comma 1 lett. d) del Dpr 600/73.

L'adeguamento si attua attraverso due modalità:

a) mediante l'eliminazione delle esistenze iniziali di quantità o valori superiori a quelli effettivi: in tal caso, il riallineamento fiscale comporta il versamento dell'Iva, determinata applicando l'aliquota media riferibile all'anno 2023 all'ammontare che si ottiene moltiplicando il valore eliminato per il coefficiente di maggiorazione stabilito, per le diverse attività, con apposito decreto dirigenziale. In tal caso, l'aliquota media, tenendo conto della esistenza di

operazioni non soggette ad imposta ovvero soggette a regimi speciali, è quella risultante dal rapporto tra l'imposta, relativa alle operazioni, diminuita di quella relativa alle cessioni di beni ammortizzabili e il volume di affari dichiarato; in secondo luogo, occorre versare una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, dell'imposta sul reddito delle società e dell'imposta regionale sulle attività produttive, in misura pari al 18 per cento, da applicare alla differenza tra l'ammontare calcolato con le modalità indicate alla lettera a) ed il valore eliminato. b) mediante l'iscrizione delle esistenze

**ADEGUANDO LE RIMANENZE  
SI ELIMINA IL RISCHIO  
DI INCAPPARE IN IRREGOLARITÀ,  
ERRORI E OMISSIONI**

iniziali in precedenza omesse: in questo secondo caso il riallineamento fiscale comporta il versa-

mento di una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, dell'imposta sul reddito delle società e dell'imposta regionale sulle attività produttive, in misura pari al 18 per cento da applicare al valore iscritto.

L'adeguamento si può esercitare con riferimento al periodo d'imposta in corso al 30.09.2023 ed è richiesto nella dichiarazione dei redditi relativa al detto periodo d'imposta. Le imposte dovute sono versate in due rate di pari importo, di cui la prima con scadenza entro il termine previsto per il versamento a saldo delle imposte sui redditi relative al periodo d'imposta di riferimento e la seconda entro il termine di versamento della seconda o unica rata dell'acconto delle imposte sui redditi relativa al periodo d'imposta successivo.

Da sottolineare come l'adeguamento non rileva a fini sanzionatori di alcun genere. Inoltre, i valori risultanti dalle variazioni individuate sono riconosciuti ai fini ci-



NELLA FOTO: L'AUTORE FRANCESCO SPERTI, PARTNER HEAD OF CORPORATE CONSULTING, TAX AUDIT AND ASSURANCE

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



vilistici e fiscali a decorrere dal periodo d'imposta di riallineamento, nel limite del valore iscritto o eliminato e non possono essere utilizzati ai fini dell'accertamento in riferimento a periodi d'imposta precedenti.

La misura in parola si affianca alle ulteriori novità rivolte alle imprese e ai professionisti e previste per il prossimo anno (ad esempio, la rateizzazione del secondo acconto delle imposte sui redditi o le nuove agevolazioni per le assunzioni), oltre all'ormai consueta rivalutazione del costo fiscale di partecipazioni e terreni, contenuta nell'articolo 12 del Ddl.

Quanto a quest'ultimo aspetto, si tratta dell'ormai arcinota agevolazione di cui alla legge 448/2001, poi ripetutamente prorogata, che consente di assumere, in luogo del costo storico di acquisto di partecipazioni quotate e non quotate e dei terreni, il valore risultante da apposita perizia di stima, assolvendo al pagamento di un'imposta sostitutiva sul c.d. "valore di perizia" pari 16%. Tale procedimento porta a ridurre o azzerare la plusvalenza emergente in ipotesi di cessione.

Operativamente, un professionista dovrà redigere una perizia di stima della partecipazione o del terreno - detenuti al 1° gennaio 2024 - ed il contribuente dovrà versare, entro il 30 giugno 2024, l'imposta sostitutiva (per intero, ovvero per la prima delle tre rate possibili).

Potenzialmente è un'operazione particolarmente interessante (anche se vanno effettuati i dovuti calcoli di convenienza), soprattutto perché può essere posta in essere anche successivamente alla cessione stessa, e dunque a valori "fermi".

Infine, ci sembra interessante menzionare, tra le altre misure, anche quanto disposto dall'articolo 13 del Ddl. Bilancio 2024,

volto ad agevolare la circolazione giuridica di beni provenienti da donazioni. È noto che la donazione di beni spesso può porre problemi per il donatario in caso di successiva alienazione, dal momento che il donante potrebbe aver posto in essere atti idonei a negare o ledere i diritti degli eredi legittimari. Questi, a loro volta, potrebbero anche pretendere la restituzione del bene, agendo sia contro il donatario, ma anche

**LA NUOVA DISPOSIZIONE PREVEDE CHE GLI EREDI LEGITTIMARI NON POSSANO RICHIEDERE LA RESTITUZIONE DEL BENE DONATO**

contro il terzo inconsapevole acquirente. Si capisce facilmente l'impaccio che tali situazioni creerebbero, avendo come conseguenza la difficile commerciabilità di tali beni (soprattutto immobili).

La nuova citata disposizione prevede che i legittimari non possano richiedere agli aventi causa la restituzione del bene donato, qualunque sia il momento in cui l'acquisto del donatario si sia perfeziona-

to, bensì che essi siano titolari esclusivamente nei confronti del donatario di un diritto di credito commisurato al valore del bene donato. Inoltre, ove il donatario sia insolvente, il legittimario può agire nei confronti del terzo solo ove questi abbia ricevuto il bene a titolo gratuito (es. donazione), dovendo "compensare in dena-

ro i legittimari nei limiti del vantaggio da lui conseguito".

Come conseguenza, la norma prevede la

modifica di alcuni importanti articoli del Codice civile, inerenti anche alla trascrizione della domanda giudiziale e di pesi ed ipoteche sui beni.

Tuttavia, per il momento, tale disposizione non entrerà a far parte della prossima Finanziaria 2024, poiché contiene disposizioni di contenuto ordinamentale e prive di effetti finanziari, estranee, quindi, al provvedimento. Nulla cambia... per ora.



# Una promessa poco sostenibile

In uno scenario in cui i sistemi di rendicontazione sostenibile proliferano (Esrs, Issb standards, Sec), non solo la direzione da seguire non è chiara, ma sembra correre su tempistiche troppo veloci per le gambe corte delle Pmi

di **Carmine Scoglio** Vice Presidente Andaf  
e **Carolina Condemi** Membro Comitato Tecnico FRS

«**N**on deludete vostra madre!». È questo il monito con il quale Madre Natura lascia la sala riunioni e un vasto numero di dirigenti Apple, nello spot che l'azienda ha realizzato per riaffermare il proprio impegno verso la neutralità carbonica e che ha catturato l'interesse del mondo. Lo spot è particolarmente efficace perché riporta l'audience su un piano di realtà, fatto di strategie d'azione e di indicatori affidabili, di pianificazione e di monitoraggio, ma, soprattutto, di trasparenza e senso di responsabilità.

I dipendenti Apple tirano un sospiro di sollievo alla fine dello spot per aver superato il più difficile e il più importante degli esami. Eppure, restano molte domande, molti dubbi e, soprattutto, enormi sfide da affrontare.

Sì, perché se da una parte ci può rassicurare che un colosso come Apple sia preparato ad affrontare il futuro della sostenibilità, siamo consapevoli del fatto che il panorama è fatto di una lar-

ga maggioranza di imprese che non hanno i mezzi, la potenza e la visione strategica di Apple.

In uno scenario in cui i sistemi di rendicontazione sostenibile proliferano (Esrs, Issb standards, Sec), non solo la direzione da seguire non è chiara, ma sembra correre su binari temporali troppo veloci per le gambe corte delle piccole e medie imprese, che si troveranno ad affrontare prima le difficoltà delle grandi imprese come parte della loro catena del valore e, successivamente, saranno chiamate ad affrontare le loro personali sfide, cambiando non solo la propria rendicontazione, ma anche la propria value proposition.

La sostenibilità è un percorso intimo e pubblico allo stesso tempo, è un'analisi di noi stessi: di chi pensavamo di essere e di chi siamo in realtà, di chi vorremmo essere e di chi possiamo essere realmente. Il punto è che queste prospettive molto spesso non coincidono e, soprattutto, non sono a somma zero, o meglio, a impatto zero. Quest'ultimo è l'aspirazione, ma anche l'obbligo che ogni azienda ha verso ambiente, comunità e mercato, un

obbligo inderogabile, che si poggia però su un concetto di interdipendenza che non ha un tempo unico, una strategia unica, un unico attore.

Che ne sarà quindi della sostenibilità? Cosa ne penserà Madre Natura? Sfidiamo chiunque a dare una risposta concisa ed esaustiva a queste domande. La verità è che nessuno vorrebbe delu-

dere la propria madre e tantomeno sé stesso, ma la realtà è che siamo tutti impreparati, tutti impossibilitati a fare una tale promessa. La verità è che stiamo ancora imparando a parlare una lingua sostenibile, dobbiamo ancora stabilirne metriche ed indicatori e questo non è compito di un'azienda, per quanto grande possa essere, ma di un sistema che comprende anche le aziende e da esse può sicuramente ricevere un contributo operativo fondamentale.

La verità è che la sostenibilità si coniuga al singolare, ma ama la pluralità. Nessuno potrà essere al di sopra de-

gli impatti, perché questi non saranno contenuti in una sola value proposition, ma nel processo di creazione di valore che comprende tante identità, tante capacità di azione e anche tantissimi punti di debolezza. Dunque, se non vogliamo deludere Madre Natura la strada è, prima di tutto, quella di conoscersi intimamente e socialmente, di deludersi per potersi davvero correggere.



MADRE NATURA NELLO SPOT DELLA APPLE



**LA SOSTENIBILITÀ È UN VALORE  
CHE SI CONIUGA AL SINGOLARE  
MA AMA LA PLURALITÀ**

# Coraggio Pmi, il private capital vi aspetta

Se fino a ieri le alternative al classico credito bancario erano un'opportunità, oggi stanno diventando sempre più una necessità per riuscire a finanziare gli investimenti e i progetti di sviluppo



di Anna Gervasoni\*

Il clima di fiducia delle imprese è fortemente compromesso: in un quadro ancora post pandemico con equilibri che cambiano velocemente e previsioni di crescita del Pil non certamente positive, anche l'attività delle imprese subisce una battuta d'arresto e sembra complicato riuscire a invertire la rotta.

Un convegno Aifi e Confindustria Varese, promosso dalla Commissione M&A di Aifi presso la Liuc - Università Cattaneo ha voluto approfondire tutto questo. L'apertura dei lavori, affidata a Claudia Mona, Vicepresidente di Confindustria Varese, ha definito il contesto geopolitico che è sempre più complesso e in uno scenario economico caratterizzato da inflazione, alti costi delle materie prime ed elevato costo del denaro dobbiamo riuscire a trovare strade diverse per ottenere quelle risorse necessarie alle transizioni ecologiche, sociali, di governance e tecnologiche su cui ci stiamo giocando il nostro futuro.

Se fino a ieri le alternative al classico credito bancario erano un'opportunità, oggi stanno diventando sempre più una necessità per riuscire a finanziare gli investimenti e i progetti di sviluppo. Il mercato dei capitali è una strada ancora troppo poco battuta dalle nostre imprese e che, invece, va intrapresa con più coraggio, meno pregiudizi, più propensione all'innovazione nella costruzione di una nuova finanza d'impresa, di fronte agli ultimi dati congiunturali dell'economia varesina. L'export della provincia, ad esempio, nei primi sei mesi del 2023 è risultata in calo dell'1,4% rispetto ad un anno fa.

Scende anche lo stock bancario alle imprese del territorio, che a giugno si attestava a 3,6 miliardi, l'8,6% in meno rispetto allo stesso mese del 2022. Proprio in questo clima il private capital può essere un partner fondamentale delle aziende per agevolare progetti di sviluppo, attività di aggregazione e la crescita anche internazionale, favorendo i necessari processi di managerializzazione e da un punto di vista di come si valutano le aziende nel M&A, come ha sottolineato Eugenio Morpurgo, presidente della Commissione M&A Aifi, l'attuale periodo presenta una certa discontinuità con il passato. Più che un calo generalizzato dei multipli si assiste a un gap crescente tra settori in voga quali sanità, IT e alimentare e comparti più in difficoltà quali siderurgia, componentistica auto, macchinari e

componenti per oil & gas. Il convegno ha messo a confronto imprese con storie differenti che operano anche in settori merceologici diversi, tutte accomunate da una forte tensione allo sviluppo.

L'evento si è tenuto presso la Liuc - Università Cattaneo, in provincia di Varese e non è un caso: sono 58.590 le imprese attive sul territorio, di cui 7.615 manifatturiere; in questa area, rappresentata da grandi eccellenze, il private equity, tra il 2020 e il 2022 ha realizzato 21 operazioni che hanno avuto, nell'80% dei casi, oggetto aziende familiari. La provincia di Varese è caratterizzata da imprese con una forte propensione all'export ed è la quarta provincia per numero di addetti in settori di elevato contenuto tecnologico. Caratteristiche che ben si sposano con l'attività di M&A e di private equity e non a caso la Liuc è attiva su alcuni filoni di ricerca quali il private equity, l'innovazione, il family business che sono espressione di una realtà economica in forte evoluzione.

Federico Visconti, Rettore LIUC - Università Cattaneo ha chiuso i lavori dichiarando che la parola chiave oggi è crescere. In un contesto di forte volatilità bisogna sapere guardare oltre e imprese, Università, fondi, possono fare questo a vantaggio di tutti noi, soggetti coinvolti nella crescita di questo Paese.

\* Prorettrice della Liuc - Università Cattaneo. È anche direttore generale di Aifi (Associazione italiana del private equity, venture capital e private debt)



FEDERICO VISCONTI

# Ma dove vai (oggi) se un software non ce l'hai?

**Gli applicativi sono centrali in ogni ambito gestionale e di business eppure restano i "grandi incompresi" nel segmento delle Pmi. Non tutte, però: il comparto è più che florido, come certifica l'Nsa Economy Ranking**

di **Cinzia Ficco**

**I** software e gli applicativi digitali da qualche decennio sono strumenti che semplificano la vita di aziende e utenti. Ormai indispensabili in qualunque comparto, sono un asset immateriale strategico per le imprese. Lo conferma **Roberto Gattinoni**, Ceo & Head of R&D della **Softeam** di Lecco, tra le aziende virtuose classificate dall'**Nsa Economy Ranking**, spiega: «Pensando al settore manifatturiero - il segmento di mercato che conosciamo meglio - oggi siamo entrati pienamente nell'era di Industria 5.0: la massima espressione della connessione tra uomo e macchina. È diventato sempre più difficile trovare sul mercato le giuste competenze per agevolare un percorso di digitalizzazione di fabbrica e la tecnologia può offrire gli strumenti per aiutare l'azienda ad essere maggiormente sostenibile in termini ambientali, grazie all'efficientamento dei consumi. Ma anche per semplificare e migliorare le condizioni di lavoro. Pensiamo a tutta quella operatività ripetitiva e faticosa che può essere eliminata grazie all'ausilio di robot intelligenti o di robotica collaborativa».

Il software tra una decina d'anni? «Molto difficile fare una previsione così a lungo termine - afferma Gattinoni - Oggi giorno entrano sul mercato nuovi linguaggi e nuove piattaforme di sviluppo, e altrettante vengono dismesse o sostituite nel giro di pochissimo tempo. Un'azienda che produce software deve essere allineata alle tecnologie emergenti, restando però focalizzata sui

propri obiettivi perché, di fatto, la tecnologia è solo un mezzo. Vedo nell'Intelligenza Artificiale, soprattutto in quella generativa, uno strumento sempre più pervasivo dalla vita privata a quella lavorativa. Perciò sarà importante offrire soluzioni che possano potenziare e semplificare la vita delle persone, con un occhio attento alla privacy del dato. Serviranno prodotti solidi dal punto di vista architettonico, ma importante sarà rendere consapevoli gli utenti».

## **SOFTWARE E MERCATO**

In Italia ci sono più di 50 mila imprese che producono software e coinvolgono circa 150 mila addetti. Addetti aumentati di oltre il 60 % negli ultimi 20 anni, ad un ritmo molto superiore al resto dell'economia. Il comparto, secondo **AssoSoftware**, ha registrato nel 2022 un fatturato totale di circa 56 miliardi di euro (erano 51 nel 2021) e svolge un ruolo di traino per lo sviluppo economico del Paese, grazie alla pervasività delle soluzioni tecnologiche e della loro capacità di creare valore attraverso una rivisitazione intelligente di attività e processi.

Scenari futuri? Da Assosoftwares lanciano un appello: «In Italia il livello di adozione di software gestionali integrati da parte delle Pmi resta ancora molto basso, circa il 30%, percentuale che si riduce ulteriormente se si considerano anche le microimprese. Anche la percentuale di addetti Ict è inferiore rispetto alla media europea. Tutto ciò nonostante l'adozione di sistemi software da

Ogni mese Economy pubblica la classifica delle aziende più affidabili di un determinato settore: la stila per Economy il Gruppo Nsa, il primo mediatore creditizio per le imprese italiane per fatturato, vigilato dalla Banca d'Italia tramite l'Organismo agenti e mediatori. Nsa è specializzato nella erogazione di finanziamenti alle imprese, capace di garantire efficacia ed efficienza nei rapporti con il sistema bancario. Il rank attribuito alle aziende da Nsa è frutto di ricerche ed elaborazione di dati commissionata da Economy all'Ufficio Studi del Gruppo Nsa. Viene calcolato sull'analisi dei bilanci, regolarmente depositati. In particolare, l'analisi classifica le imprese per solidità patrimoniale, performance, affidabilità e redditività: i medesimi parametri utilizzati per l'elaborazione dell'NsaPmindex, l'indice sul merito creditizio. Il Gruppo Nsa adotta anche in questa ricerca l'algoritmo definito dal Disa, Dipartimento di Studi Aziendali dell'Università di Bologna, per l'elaborazione dell'indice nsaPmindex, indice annuale sullo stato delle Pmi italiane.

parte delle aziende porti vantaggi in termini di produttività e risparmio».

Secondo una recente ricerca condotta da AssoSoftware con **Luiss DataLab** e **Centro Studi Confindustria**, ipotizzando un aumento del 20% della domanda finale di software (investimenti, esportazioni, consumi delle famiglie), equivalente ad un incremento di 5,773 miliardi di euro, si calcola che il mercato potrebbe portare a 9,6 miliardi di maggiore produzione domestica, 4,8 miliardi di maggiore valore aggiunto e 67 mila nuovi occupati. «Per completare le transazioni digitale e green - sottolinea il presidente AssoSoftware, **Pierfrancesco Angeleri** - è fondamentale rinnovare il Piano "Transizione 4.0", rendendolo più accessibile alle piccole e medie imprese e allargando gli incentivi ai beni immateriali, come il software».

## SOFTWARE - classifica per area geografica

AREA GEOGRAFICA	CLASSIFICA	RAGIONE SOCIALE	FATTURATO	INDIRIZZO
CENTRO	1	BOONCY S.R.L.	12.865.023 €	Firenze (FI)
	2	S.A.O.L S.P.A.	97.581.828 €	Roma (Roma)
	3	ESRI ITALIA SPA	29.194.155 €	Roma (Roma)
	4	GWAY S.R.L.	9.108.845 €	Roma (Roma)
	5	QNT S.R.L.	6.082.967 €	Firenze (FI)
	6	PHARMAGEST ITALIA S.R.L.	9.793.810 €	Roma (Roma)
	7	VAR ENGINEERING S.R.L.	11.212.874 €	Empoli (FI)
	8	ION TRADING S.R.L.	18.651.160 €	Pisa (PI)
	9	MILLENNIUM S.R.L.	9.903.040 €	Firenze (FI)
	10	BIT2WIN S.R.L.	11.255.045 €	Roma (Roma)
NORD-EST	1	FAIRMAT S.R.L.	7.382.784 €	Verona (VR)
	2	CARTSAN S.R.L.	9.577.391 €	Bologna (BO)
	3	CYBERTEC - S.R.L.	8.926.404 €	Trieste (TS)
	4	DATA FLOW - S.R.L.	7.044.060 €	Parma (PR)
	5	DI.TECH S.P.A.	20.584.681 €	Bologna (BO)
	6	SIMA S.R.L.	8.731.726 €	Arco (TN)
	7	NTS ITALY SRL	17.697.213 €	Bolzano/Bozen (BZ)
	8	SAILING S.R.L.	11.160.636 €	Reggio nell'Emilia (RE)
	9	METHODE S.R.L.	8.614.726 €	San Vendemiano (TV)
	10	SPAZIODATI S.R.L.	15.274.609 €	Trento (TN)
NORD-OVEST	1	N&TS GROUP S.P.A.	19.285.247 €	Mariano Comense (CO)
	2	ACTALIS SPA	14.678.546 €	Ponte San Pietro (BG)
	3	NUCLEON S.R.L.	10.784.000 €	Rovato (BS)
	4	AGILE LAB S.R.L.	10.097.314 €	Milano (MI)
	5	LIFEBEE S.R.L.	9.207.996 €	Milano (MI)
	6	W.A.Y. S.R.L.	17.664.250 €	Torino (TO)
	7	ENGHOUSE ITALY S.R.L.	7.519.113 €	Milano (MI)
	8	COREVIEW S.R.L.	7.327.771 €	Milano (MI)
	9	SOFTEAM S.P.A.	7.047.365 €	Lecco (LC)
	10	CIMSYSTEM S.R.L.	6.235.461 €	Cinisello Balsamo (MI)
SUD	1	TEAMSERVICE S.R.L.	7.037.495 €	Vasto (CH)
	2	HERZUM SOFTWARE S.R.L. UNIPERSONALE	10.388.234 €	Rende (CS)
	3	BIT4ID S.R.L.	23.125.341 €	Napoli (NA)
	4	CRIONET S.R.L.	10.702.930 €	Pozzuoli (NA)
	5	ARGO SOFTWARE S.R.L.	14.569.841 €	Ragusa (RG)
	6	FIVEN S.P.A.	17.343.360 €	Napoli (NA)
	7	BEGEAR S.R.L.	7.976.334 €	VNapoli (NA)
	8	INTERNET & IDEE SRL	6.909.405 €	Cosenza (CS)
	9	READY2USE S.R.L.	6.190.316 €	Pescara (PE)
	10	MARE GROUP S.P.A.	24.258.024 €	Pomigliano d'Arco (NA)



# CONNECTING WORLDS, DRIVING EMOTIONS.

We strive to create a **fully connected future** through **innovative and sustainable solutions** along the entire supply chain. Driven by **excellence, digitalisation and technology**, we have one goal in mind: **the customer at the center**. Because, behind every delivery, there is a **story created from emotions**.

**ROAD FREIGHT / AIR & OCEAN / CONTRACT LOGISTICS**

**[arcese.com](https://www.arcese.com)**

## SUL BANCONE DEL SELF CARE

Con 11 miliardi di fatturato e 23 mila dipendenti, Haleon è leader mondiale nel settore degli Otc (over the counter). In Italia non c'è famiglia che non abbia in casa almeno uno dei loro prodotti, ma ancora non basta...

**€342 milioni**

Contributo al Pil italiano

**€11 miliardi**  
vendite globali

circa

**2.590**  
posti di lavoro

**DIRETTO**  
**€ 247 milioni**

**INDIRETTO**  
**€ 58 milioni**

Valore generato lungo la catena di fornitura

**INDOTTO**  
**€ 37 milioni**

Spesa dei dipendenti e dei fornitori di Haleon

**DIRETTI**  
**1.341**

Dipendenti di Haleon

**INDIRETTI**  
**760**

Dipendenti dei fornitori

**INDOTTO**  
**490**

Come risultato delle spese dei dipendenti e dei fornitori

Valore aggiunto specifico di Haleon



Contributo  
**export italiano**



**€156 milioni**  
al mercato globale  
Equivalente del 43%  
del giro d'affari

Il contributo primario all'export include:

EU  
**€ 66 milioni**

Resto del mondo  
**€ 90 milioni**

FONTE: © 2023 HALEON GROUP OF COMPANIES. TRADE MARKS ARE OWNED BY OR LICENSED TO THE HALEON GROUP OF COMPANIES

di Marina Marinetti

**I**l Sensodyne, il **Polident**, l'Aquafresh e il Parodontax. Poi, il Voltaren, il **Voltadol** e il Voltadvance. E il **Polase**, il BeTotal, il Multicentrum, la Rinazina, il **Sinocod** e il Narhinel. Ma anche la Magnesia Bisurata, la **Preparazione H**, lo Zovirax, il Fenistil, il Pursennid e la Tamarine. In Italia

c'è chi in casa ha almeno uno (ma spesso più di uno) di questi Otc (over the counter, cioè farmaci da banco) e prodotti per la salute e chi mente. Dietro le quinte c'è un'unica azienda: **Haleon**, leader mondiale nel

settore del Consumer Healthcare da 11 miliardi di euro di fatturato che impiega circa 23.000 persone in 170 Paesi. E che in Italia, con i suoi oltre 400 milioni di euro, realizza circa il 4% del suo giro d'affari mondiale. «La nostra quota di mercato per abitante è altissima, la profittabilità interessante, siamo due

volte e mezza più produttivi rispetto alla media del Paese, ma vogliamo crescere ancora», spiega a Economy l'a.d. di Haleon Italy, **Giuseppe Abbadessa**. Il motivo? «Dobbiamo ripagare il debito».

## Quale debito?

Haleon è nata a luglio dello scorso anno come spin-off della divisione Consumer Healthcare di Gsk, risultato di una serie di trasformazioni strategiche e investimenti realizzati nel corso degli 8 anni precedenti da Gsk, tra cui le integrazioni delle divisioni consumer di Novartis e Pfizer. Avevamo un debito al demerger - a luglio 2022, ndr - di 10,7 miliardi di sterline, con un moltiplicatore rispetto all'Ebitda di 4x - in pratica in quanti anni l'Ebitda riuscirà a pagare il debito, ndr - e nel giro di un anno il moltiplicatore era già sceso a 3,4x e il debito a 9,5 miliardi di sterline: dobbiamo ripagarlo velocemente.

## E quindi dovete aumentare i margini.

Sì, anche perché quando, un anno e mezzo fa, ci siamo quotati al London Stock Exchange, abbiamo fatto agli investitori promesse piuttosto sfidanti: ci siamo posti come obiettivi una crescita dal 4% al 6% del fatturato su scala mondiale ogni anno, che stiamo raggiungendo con la penetrazione del mercato, e l'espansione del margine di 20-30 punti base. Significa crescere nel profitto più velocemente di quanto cresciamo nelle vendite.

**Il che, tra inflazione, aumento dei costi delle materie prime e cigni neri a livello globale non è certo una passeggiata...**

Eppure questo dovrebbe essere

il secondo anno consecutivo una di crescita importante: abbiamo fiducia nel forecast 2023 (tocco ferro) che preannuncia la conferma degli obiettivi.

## E l'Italia fa la sua parte.

Abbiamo una penetrazione di mercato totale. Difficilmente ci sono famiglie italiane che non abbiano in casa un prodotto Haleon. Il Covid ci ha aiutati, il segmento degli integratori sta crescendo, è aumentata la spinta alla prevenzione, tutti trend che ci

fanno guadagnare ulteriori posizioni.

L'Italia è importante non solo per la quota di mercato

interno, ma perché qui produciamo nello stabilimento di Aprilia, in provincia di Latina, ed esportiamo circa il 43% della nostra produzione, in Europa per 66 milioni di euro e nel resto del mondo per altri 90. Ad Aprilia impieghiamo oltre 600 persone nella produzione e confezionamento sia di prodotti da banco per la gestione del dolore che integratori alimentari: oggi vanta una capacità produttiva annuale di oltre 100 milioni di confezioni di prodotti e serve oltre 44 Paesi. Poi per noi lavorano terzisti come la Doppel a Rozzano (Mi) e Cortemaggiore (Pc), la Siit di Trezzano sul Naviglio (Mi), la Procemsa di Nichelino (To), la Biofarma di Meleto di Tomba (ud), la Farmol di Valmadrera (Lc), la Zeta Farmaceutici di Sandrigo (Vc).

**Insomma anche voi fate la vostra**



GIUSEPPE ABBADISSA

## parte per l'Italia.

Abbiamo calcolato che impattiamo per 342 milioni di euro sul Pil: 247 direttamente, 58 indirettamente attraverso la supply chain e 37 grazie alle spese dei nostri dipendenti e dei dipendenti dei nostri fornitori. Grazie ad Haleon in Italia lavorano più o meno 2.590 persone, tra diretti, 1.341, e indiretti. Ma non facciamo solo questo per il Paese.

## Cioé?

Il nostro claim è: deliver better everyday health with humanity. È possibile vivere





**IL SELF CARE  
RIDUCE LA  
PRESSIONE SUL  
SISTEMA SANITARIO**

meglio senza obbligo di prescrizioni mediche. Spingiamo per l'alfabetizzazione sanitaria e per rendere sempre più indipendenti le persone dal Servizio Sanitario Nazionale, che è sotto pressione. Ecco: il self-care può alleggerire questa pressione. L'80% degli europei riconosce di essere responsabile della propria salute ed è disposto a prendersene cura in autonomia, ma solo 20% si sente sicuro nel farlo. E sono 1,2 miliardi i casi di disturbi minori curabili con prodotti da banco autogestiti ogni anno in Europa. Mancano già circa 50 mila medici, ma in assenza di self-care ne sarebbero necessari altri 120 mila. Il 58% degli europei vive nel raggio di cinque minuti a piedi da una farmacia... che è come un self-care club.

**E la legge 124/2017 che ha esteso la possibilità di diventare titolari di una farmacia anche alle società di capitali, vi sta dando una grossa mano.**

Ha cambiato, e non poco, le dinamiche commerciali. Prima della legge, in Italia c'era una sola catena, Admenta, che tra Emilia Romagna e Lombardia raggruppava circa 250 farmacie comunali. Ma le farmacie in Italia sono 20 mila: impossibile andare a contattare con ciascun farmacista, senza contare il problema del familismo tra distributori e farmacisti. Oggi gli interlocutori commerciali sono diversi, sono gruppi come Hippocrates, che possiede circa 400 farmacie, NeoApotek, con oltre 100 punti farmacie. E le negoziazioni sono più interessanti.

**E la humanity allora che fine fa?**

Non ci facciamo mancare nulla: nei ruoli da dirigente senior in su abbiamo il 40% di donne a livello globale, ma in Italia siamo già al 60%. Il nostro board, in Haleon Italy, è composto da due donne e un uomo. Il pay gap non sappiamo cosa sia. Quan-

to al caregiving, la nostra policy offre a tutti i dipendenti fino a quattro settimane in un anno per prendersi cura di un familiare

o parente stretto in gravi condizioni di salute, garantendo il supporto necessario durante i periodi difficili. Il venerdì a pranzo suona la campanella e inizia il weekend. E l'orario è flessibile per tutti. A gennaio di quest'anno abbiamo avviato il "Fully equal parental leave", estendendo il congedo parentale retribuito al 100% a 26 settimane, più di sei mesi, senza alcuna distinzione tra maternità e paternità, indipendentemente dal loro orientamento affettivo, con la possibilità di congedo contemporaneo dei genitori nel caso in cui entrambi lavorino con noi. Ma soprattutto:

abbiamo l'out of office più bello del mondo.

**Quale?**

Il nostro collega Luca è diventato papà da poco e, scrivendogli, abbiamo ricevuto questo messaggio: "Buongiorno, sono davvero orgoglioso di lavorare per una società come Haleon che persegue concretamente il suo obiettivo di contribuire alla salute quotidiana, con umanità. Questo mi ha dato l'opportunità non scontata di prendere un congedo di paternità fino al 27 novembre per prendermi veramente cura della mia famiglia concentrandomi su di loro".



# «Da sessant'anni risolviamo problemi»

Ogni 3 secondi Europ Assistance effettua nel mondo un intervento di assistenza, se non un vero e proprio salvataggio, per un totale di 10 milioni e mezzo di interventi all'anno. Intervista all'a.d. Antoine Parisi

di Sergio Luciano

**SAPETE COSA STA SUCCEDENDO, MENTRE LEGGETE QUESTE PAROLE? CHE EUROP ASSISTANCE HA FATTO UN INTERVENTO IN QUALCHE PARTE DEL MONDO. E IN QUESTO ISTANTE HA FATTO IL SECONDO.**

E così via: un intervento di assistenza, e spesso di vero e proprio salvataggio, ogni 3 secondi, per un totale di 10 milioni e mezzo di interventi all'anno. Una specie di 112 globale, un servizio di sicurezza sociale senza eguali, ma anche un business, del gruppo Generali.

«Sì, la nostra è una storia fantastica, che sta conoscendo un'altrettanto fantastica stagione di crescita», conferma entusiasta **Antoine Parisi, Chief Executive Officer Europ Assistance Group**, fresco (si fa per dire) reduce da un viaggio andata e ritorno in sei giorni all'altro capo del mondo, in Australia, dove il gruppo ha acquisito neanche un anno fa una compagnia di assicurazioni viaggio integrandola e permettendole già di raddoppiare i ricavi. «La nostra storia inizia nel '63», rievoca Parisi, «dall'iniziativa di Philippe Desnos, un visionario che capì come, con l'inizio dei viaggi di massa, i francesi avessero bisogno di sicurezza, perché durante la vacanza poteva capitare un'avaria alla macchina o un malessere. E lui ebbe la fantastica idea di fondare un'azienda specializzata nel fornire assistenza

privata alle persone in viaggio offrendo un supporto concreto per risolvere gli imprevisti che possono capitare fino a garantire loro il rientro a casa. Questo è ciò che facciamo da allora, e i risultati ci dicono che lo facciamo piuttosto bene!».

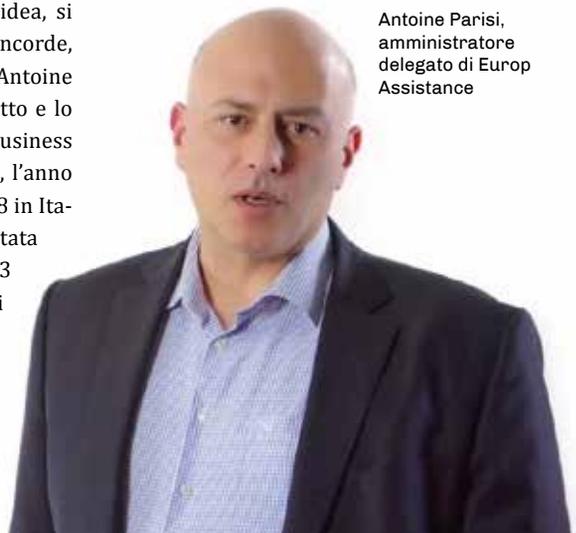
**Complimenti per l'understatement: siete leader mondiali! Ma come avete fatto a diventarlo in sessant'anni?**

Co-leader, per la precisione. Il nostro principale competitor è Allianz, poi ci sono Mapfrè ed Axa. Direi, però, che noi abbiamo iniziato bene e siamo cresciuti meglio. Desnos, alla ricerca di finanziatori per la sua idea, si imbatté in un dirigente de La Concorde, compagnia del Gruppo Generali, Antoine La Rosa, che si convinse del progetto e lo finanziò come farebbe oggi un business angel. Per cui, nati nel '63 a Parigi, l'anno dopo eravamo già in Belgio e nel '68 in Italia. Quella piccola start-up è diventata globale, e oggi siamo tra i primi 3 player dell'assistenza in quasi tutti i mercati. Quello che ci differenzia dalla concorrenza è che siamo un'azienda open market (il nostro business con Generali pesa il 10%) mentre le altre compagnie di assistenza dipendono in gran misura dalla casa madre.

**EUROP ASSISTANCE È NATA NEL 1963, CON L'INIZIO DEI VIAGGI DI MASSA, DALL'INIZIATIVA DI PHILIPPE DESNOS**

**Negli anni della pandemia avete rischiato grosso, però! S'era fermato tutto!**

Una settimana prima del lockdown in Italia eravamo già tutti in homework: essendo molto presenti in Cina avevamo capito fin da subito la gravità della pandemia. Ma non ci siamo mai fermati. Consideri che disponiamo della più grande riserva di materiale medico privata d'Europa, nella nostra sede centrale di Parigi, e in alcuni Paesi abbiamo fornito alla sanità locale tutti i nostri respiratori. Che ci sono stati restituiti! A Parigi abbiamo creato un centro vaccinale, dove 150 mila persone si sono potute vaccinare. Anche in Italia abbiamo offerto sostegno a tutti i dipendenti del Gruppo Generali e ai loro familiari. Questo approccio collaborativo ci ha ripagati! Il 2020 è stato per noi tra i migliori anni in termini di performance, perché abbiamo guadagnato market share ovunque e gestito bene la pandemia. In tempi rapidi abbiamo deciso che il Covid dovesse essere incluso nelle nostre coperture, al pari di altre malattie, a differenza di alcuni nostri competitor. Il premio di polizza in alcuni



Antoine Parisi, amministratore delegato di Europ Assistance

casi ha subito degli aumenti, ma almeno le persone erano coperte.

### Ma il business?

Nel 2020 abbiamo perso il 25% della nostra attività ordinaria, ma nel 2021 abbiamo recuperato e nel 2022 con la ripresa dei viaggi siamo esplosi con un +47%. Quest'anno registriamo un'ulteriore crescita

**In un'epoca di servizi smaterializzati voi siete presenti ovunque in carne ossa. Con rischi cresciuti un po' ovunque. Come si fa a guadagnare, in questo contesto?**

Il rischio è mediamente cresciuto ma 60 anni di esperienza ci hanno consentito di avere una base dati che ci permette di calibrare i rischi meglio dei nostri competitors più piccoli. La nostra vera forza, che rappresenta invece una barriera per i nostri concorrenti, è una straordinaria rete di 750 mila providers, sia sanitari che tecnici, in tutto il mondo. Sono i nostri providers che assicurano l'efficienza di quell'intervento di assistenza ogni 3 secondi che svolgiamo. Abbiamo quasi 12 mila dipen-

denti nel mondo, piattaforme operative in 36 Paesi, negli altri siamo presenti con dei corrispondenti. Per noi lavorano in esclusiva 400 tra medici e infermieri, che ci consentono di eseguire ogni giorno circa tre rimpatri sanitari da tutto il mondo ...

### Un business molto logistico e poco digitale...

Al contrario, c'è anche tanto digitale nel nostro business.

Le nostre core competences sono nella gestione delle reti e delle piattaforme operative. Prima il cliente interagiva solo con un operatore in carne ed ossa, oggi le assistenze sono gestite anche da un operatore virtuale con la possibilità per il cliente di passare all'operatore reale in qualsiasi momento del processo. Digitali ma senza perdere il nostro human touch! Noi operiamo secondo quattro valori: care e availability, assistenza e accessibilità. La nostra mission è quella di intervenire per risolvere i problemi del cliente sempre e ovunque: "from distress to relief anytime anywhere". La terza parola chiave è: reliability, affidabilità. Chi ci chiama non vuole conversazioni complicate, ma soluzioni. L'ultima parola chiave è easy to work with, le persone hanno bisogno di empatia, di essere capite, aiutate e rassicurate attraverso processi semplici e facilmente accessibili. Tutto questo è racchiuso nel nostro payoff: "You live, we care". Mi considero fortunato a dirigere un'azienda che ha un purpose naturale, chiaro, mentre molte altre, di questi tempi, cercano di definire il loro. E in azienda c'è un diffuso senso di orgoglio per quel che facciamo.

### E i risultati?

Giudichi lei, quando sono arrivato in azienda la Francia era il primo mercato, poi c'era l'Italia. Oggi il primo mercato sono gli

Usa dove siamo il secondo assicuratore viaggi. A seguire Francia e Italia. Nel 2020 abbiamo fatto anche M&A, da Mapfre, di due compagnie: una in Medio Oriente, con i marchi Gulf Assist e Arab Assist; e l'altra in Australia, Insure and go. Quest'ultima, a causa del Covid, aveva azzerato il proprio business, e in quel momento l'abbiamo acquisita...con un processo totalmente da remoto! All'epoca dicevo, scherzando, alla mia prima linea:

"Speriamo che quest'azienda esista davvero!". Esisteva eccome. Oggi ha raddoppiato il fatturato rispetto al periodo pre-pandemia. Al momento l'80% dei nostri ricavi totali viene da Usa e Europa occidentale. Una delle ragioni per cui abbiamo investito in Medio Oriente e in Australia, è perché da quelle aree ci aspettiamo la crescita di domani.

### Domanda d'obbligo. Usate già l'intelligenza artificiale nel vostro mestiere?

AI: abbiamo già avviato una decina di progetti pilota in tutto il mondo. Attualmente tra il 15% e il 20% delle chiamate che riceviamo sono solo informative e non urgenti. Su queste stiamo sperimentando risposte automatizzate con l'AI. Tuttavia, prima di affidarci maggiormente a questa soluzione stiamo studiando e correggendo alcune distorsioni tipiche della AI, che possono derivare da problemi nella programmazione. È indiscutibile però che nell'attività che facciamo lo human touch resti un elemento fondamentale e insostituibile. Ci sarà sempre una persona che assisterà un cliente standogli accanto, al telefono o anche fisicamente sul posto. La nostra è una missione, nobile e immutabile.

### Saranno felici le vostre risorse umane...

Abbiamo l'obiettivo di rientrare nei top-five degli employer mondiali...



## I NOSTRI VALORI

BASE SONO:

CARE E AVAILABILITY,

ASSISTENZA

E ACCESSIBILITÀ

SEMPRE E DOVUNQUE



# Treni come alberghi la vacanza parte in stazione

**Dal 15 dicembre il treno notturno dalla Capitale alle Dolomiti inaugura l'operatività di FS Treni Turistici Italiani, la nuova società del Gruppo FS dedicata al turismo sostenibile**

*di Paola Belli*

**T**reni come alberghi per dimostrare che la vacanza inizia nel momento in cui si parte dalla stazione. La nuova società **FS Treni Turistici Italiani**, parte del Polo Passeggeri del Gruppo FS, guidata da **Luigi Cantamessa** e presentata a luglio a Pietrarsa dall'a.d. di FS Italiane **Luigi Ferraris**, diventa realtà. Sul sito [www.trenitalia.com](http://www.trenitalia.com) sono in vendita i biglietti per viaggiare (dal 15 dicembre), tra Roma e Cortina d'Ampezzo a bordo del nuovo treno notturno **Espresso Cadore**. Un servizio molto atteso che ha l'obiettivo di attrarre sempre

**LA FLOTTA DI FS TRENI TURISTICI ITALIANI SARÀ COMPOSTA DA 775 TRENI E OCCUPERÀ CIRCA 500 PERSONE**

più turisti invogliandoli a scegliere i treni notte per le loro vacanze. Il viaggio notturno per raggiungere la "Regina delle Dolomiti" prevede la partenza da Roma Termini alle 21.40 e arrivo a Calalzo alle 7.57. E da Calalzo a Cortina d'Ampezzo è presente un servizio dedicato **Bus-Espresso Cadore** **Link** in connessione con l'arrivo e la partenza del treno. Non solo Roma: le fermate intermedie saranno a Orte, Orvieto, Treviso, Ponte nelle Alpi e Longarone - Zoldo. L'accesso a bordo sarà consentito fino a 40 minuti prima della partenza,

così da poter consegnare al personale dedicato i propri bagagli, comprese le eventuali attrezzature sportive, che saranno sistemate in un apposito vagone. Il collegamento Roma - Cortina sarà attivo durante tutti i week end tra il 15 dicembre 2023 ed il 25 febbraio 2024, con alcune corse aggiuntive nel periodo natalizio dal 18 dicembre al 3 gennaio.

Treni come alberghi, letteralmente: i passeggeri potranno scegliere di viaggiare usufruendo di cabine letto che comprendono nel biglietto anche il servizio di cena e colazione, oppure di cuccette da 4 o 6 posti che possono essere riservate anche interamente per viaggi di gruppo. In tutto, 220 posti letto, prenotabili anche in gruppo, dotati di comfort di altissimo livello e accessori pensati per regalare un'esperienza unica, mai vista nel panorama del trasporto ferroviario italiano. A disposizione dei viaggiatori, inoltre, la vettura ristorante, con prodotti made in Italy, e il servizio bar. E ancora: la possibilità di riservare posti bici, noleggio e ricarica di biciclette elettriche e tanto altro.

Ma quello fra Roma e Cortina è solo il primo di una serie di viaggi FS Treni Turistici Italiani proporrà a bordo della flotta che sarà composta da oltre 500 treni di **Fondazione FS Italiane** e altri 275 conferiti da **Trenitalia** con circa 500 persone fra macchinisti, capotreno e manutentori. La società è al lavoro per nuovi collegamenti, come quello sulla linea Ionica da Taranto a Reggio Calabria via Crotone e Catanzaro. E poi da Roma verso la Calabria e il Salento.



Tra gli ambiti di servizio introdotti da FS Treni Turistici Italiani: **Lusso**, con la trazione dei prestigiosi treni luxury, in primis l'**Orient Express la Dolce Vita**, treno di lusso italiano che debutterà a partire dal 2024, oppure il mitico **Venice Simplon Orient Express** di Belmond, già operante su itinerari europei; Espresso e **Treni Storici**, con l'introduzione di nuovi collegamenti, anche notturni, su tratte a medio-lungo raggio tra le principali città italiane e località di rilevante attrazione turistica (ad esempio treni notturni o diurni da Roma/Milano per Calalzo/Cortina, San Candido, Milano – Genova con diramazioni per Ventimiglia/Livorno; Roma – Metaponto – Catanzaro via Jonica e Reggio Calabria).

I collegamenti offerti con treni **Espressi** saranno composti da vetture anni '80 e '90 che saranno fatte oggetto di interventi di integrale riqualificazione e ammodernamento ad uso esclusivamente turistico nelle officine ferroviarie di Rimini. Officine che diventeranno una sorta di atelier dei refitting di questo segmento, costituito da vetture in grado di offrire ambienti di servizio differenziati (carrozze ristorante con cucina espressa a bordo, vetture letto, vetture meeting, bagagliai per trasporto bici, sci e mezzi per la mobilità sostenibile).

FS Treni Turistici Italiani gestirà anche le corse realizzate con i treni storici, di proprietà della Fondazione FS, in varie regioni e aree di interesse storico-paesaggistico della penisola, con programmi ad hoc e frequenze più regolari, tour che abbinano il viaggio in treno a soste per visite guidate, percorsi pedonali e degustazioni. E ancora: **Omnibus-Regionali**, servizi che garantiranno la circolazione di treni regionali



nei week-end, a tariffe vantaggiose e accessibili a tutti, su linee che attraversano territori ricchi di storia, con borghi e aree di interesse paesaggistico e naturalistico, contraddistinte da peculiari tradizioni enogastronomiche e agroalimentari. Anche in questo caso la pro-

**A FRONTE DI OGNI EURO SPESO  
NEI SERVIZI DEI TRENI TURISTICI  
VENGONO SPESI DA 1,50  
FINO A 3,18 EURO SUL TERRITORIO**

grammazione del viaggio, le soste e gli orari saranno studiati proprio in chiave turistico-sperienziale.

FS Treni Turistici Italiani acquisirà gli asset e i rotabili dal parco commerciale di Trenitalia che, a seguito degli interventi di ammodernamento, andranno a costituire una flotta

di treni italiani appositamente studiata per le esigenze del turista e che comprenderà anche le vetture del turismo religioso. In una fase successiva, inoltre, la nuova società acquisirà asset immobiliari quali officine per revisioni, allestimenti e interventi manutentivi. Disporrà di personale proprio come macchinisti, capotreno e manutentori, formati secondo i nuovi standard turistici. FS Treni Turistici Italiani opererà in sinergia con la Fondazione FS Italiane, che rimane quindi proprietaria di un parco di quasi 400 veicoli storici e tutelati, e soprattutto con le Direzioni di Business di Trenitalia: Alta Velocità, Intercity e Regionale e dell'intero Polo Passeggeri del Gruppo FS.

Si stima che nel 2030 i viaggiatori nel mondo raggiungeranno quota 2 miliardi. Gran parte di questi turisti sceglieranno l'Italia, con una crescita dei flussi prevista soprattutto dall'Asia. L'Italia è alla quinta posizione al mondo per numero

di turisti con circa 56 milioni di arrivi internazionali nel 2022 e una previsione di oltre 75 milioni di viaggi dall'estero nel 2023. Secondo un recente studio, effettuato dall'**Università Bocconi** di Milano per conto della Fondazione FS, ogni viaggiatore, a fronte di 1 euro speso nell'acquisto di servizi con treno storico-turistico, spende almeno 1,50 euro e fino a 3,18 euro in beni e servizi offerti dal territorio attraversato: un effetto moltiplicatore che contribuirà a generare ricchezza per le aree interne del Paese.

Oltre a rispondere alla crescente domanda di turismo ferroviario nel nostro Paese, FS Treni Turistici Italiani contribuirà quindi a promuovere un nuovo turismo veramente sostenibile, per raggiungere sia destinazioni note sia fuori dai classici circuiti.

# PASSO DOPO PASSO SI COSTRUISCE LA LEADERSHIP

Preparazione, determinazione, capacità di adattamento... e una buona dose di soft skill: a tu per tu con Bernadette Bevacqua, che dopo una lunga carriera in Henkel, un anno fa è passata alla guida del Gruppo Sperlari

di Marina Marinetti

«DEVI ESSERE NEL POSTO GIUSTO AL MOMENTO GIUSTO, MA ANCHE CON LE QUALITÀ GIUSTE E LA TESTA GIUSTA». IL SUO, DI POSTO, BERNADETTE BEVACQUA SE L'È CONQUISTATO CON DETERMINAZIONE. SEGNI PARTICOLARI: VERGINE, IL CHE SIGNIFICA RAZIONALITÀ, METODICITÀ, ORGANIZZAZIONE... E PERFEZIONISMO.

Il suo posto? Da un anno è alla guida del **Gruppo Sperlari** (Katjes International GmbH & Co KG) quella delle caramelle alla frutta, dei torroni e torroncini, delle Galatine, delle Dietorelle, delle Saila, ma anche di MyDietor e dei pandori e panettoni **Paluani**. Cinque stabilimenti produttivi, più di 400 dipendenti compresi gli stagionali, un giro d'affari di 140 milioni di euro in solida crescita, quote di mercato importanti, dal 9% delle caramelle, alla leadership nei dolcificanti con il 29% e nei torroncini con il 40%. Come ci è arrivata? «Passo dopo passo, partendo da Catania», dice.

## Vogliamo fare un riassunto delle puntate precedenti?

Sono nata a Catania 45 anni fa, ho conosciuto mio marito quando avevo 12 anni, è il fratello della mia migliore amica, ho due figlie, Stella e Viola, di 10 e 7 anni, entrambe nate a giugno...

«PER FARE L'IMPRENDITORE, SPECIE CON I SOLDI DEGLI ALTRI, OCCORRE AVERE UN SENSO DI RESPONSABILITÀ VERSO LE PERSONE»

## ...e una carriera piuttosto impegnativa.

Ma anche privilegiata: dopo la laurea - a pieni voti in Economia Aziendale e Management in Bocconi, ndr - nel 1999 entrai in Henkel con uno stage. Ho potuto affrontare un bellissimo percorso nella divisione Retail Cosmetic per poi ricoprire ruoli di sempre maggiore responsabilità, in un contesto internazionale nel

quale l'Italia era molto importante. Il primo step fu quando mi trasferii a Düsseldorf per due anni e mezzo. Era il venerdì di Pasqua del 2007 e ricevetti una telefonata: "Vuoi andare a lavorare nell'headquarter?". Non ci ho pensato due volte, anche se avrei dovuto rinunciare al naming e fare un passo indietro: allora ero già marketing manager in Italia, sarei diventata International Marketing Manager, responsabile del coordinamento globale di diversi marchi di styling quali Taft, Pro Styling, Poly Swing, Clynol, Rilken. Sono stati due anni fondamentali a livello formativo e professionale.

## In che senso?

A Düsseldorf ho acquisito competenze fondamentali nel marketing strategico, nello sviluppo di prodotto, nel posizionamento. Ma l'aspetto più importante è stato lo sviluppo di una serie di soft skill.

## Quali?

Diciamo che se in Italia eravamo tutti amici, si condivideva dal caffè al pranzo fino all'aperitivo, in Germania ognuno era chiuso sul suo lavoro e i suoi obiettivi, sguardo fisso sul PC, nessuno mi calcolava, e ogni incontro coi manager si svolgeva dietro appuntamento. Ma mi è servito moltissimo: ho fatto diversi "salti" di leadership. Allora avevo una trentina d'anni, sapevo chi volevo essere come manager, tra i miei riferimenti c'era chi mi piaceva e chi no. Alla prima valutazione che mi fecero in Germania mi dissero: "Sei piccolina, magrolina, non ti ascolta nessuno. Ti devi fare rispettare: sei responsabile del brand principale, devi urlare e battere i pugni sul tavolo". Ero scioccata,



BERNADETTE BEVACQUA

dato che avevo fatto carriera essendo quella che sono. Tornai il giorno dopo e dissi al mio manager: "Siamo a un bivio. Non condivido lo stile di leadership che secondo te dovrei assumere e penso che tu mi debba valutare in base al raggiungimento degli obiettivi." La mia forza personale e professionale è che io ascolto il cuore, sia in positivo che in negativo. Non riesco a essere diplomatica. La Berni in casa e in azienda sono la stessa persona: sono autentica con i miei plus e i miei minus". Il giorno dopo arrivò il capo del mio valutatore e mi fece un regalo: portarmi alle Maldive a girare un video al posto del mio valutatore. A quel punto compresi di avere ottenuto la stima del



capo. Il primo anno fu molto duro dal punto di vista personale, avevo sottovalutato l'impatto del trasferimento in un altro Paese. Ma fu molto importante per la mia crescita professionale: un grande insegnamento su diversity, complementarità dei profili, integrazione delle culture di persone di tutti i Paesi...

## E poi?

Nel 2013, a 38 anni, venni promossa a General Manager di Henkel Beauty Care Retail Italia. Ma ero incinta e allora non esistevano ancora le videocall e la possibilità del remote working. Alla proposta di promozione risposi: "Thanks, but I'm pregnant". Il mio capo si alzò, si tolse la giacca e disse: "Bene, allora hai due motivi per festeggiare stasera". Un nuovo click del cuore. Quattro mesi e 29 giorni di congedo di maternità, e al quinto mese ero già all'opera.

LA STRATEGIA DI KATJES  
È DI CONTINUARE A INVESTIRE  
IN EUROPA IN BRAND LOCALI  
MASS MARKET

## Nessun freno alla carriera dopo la maternità?

No, anzi: ottimi risultati e una crescita senza precedenti. Nel 2016 (avevo già anche la seconda figlia), mi chiamò il board per avvisarmi che il presidente di Henkel Italy sarebbe andato in pensione. E mi proposero il ruolo. Sono stati anni bellissimi: per la prima volta mi sono sentita io responsabile al 100%. Se come presidente e amministratore delegato hanno scelto me, che non sono politica né diplomatica, mi dicevo, non vogliono che io cambi: vogliono che io cambi l'immagine di Henkel. Mi sono assunta il mandato, ho affrontato percorsi di trasformazione, mi sono sempre messa in discussione e ho fatto sì che gli altri si mettessero in discussione.

## E poi?

Poi è arrivato il Covid, avevo due figlie, iniziavano a cambiare le priorità nella mia vita e volevo mettere le mani in pasta. Insomma, la multinazionale iniziava a starmi stretta, volevo guidare un'azienda italiana. Mi sono rivolta agli head hunters... e chiaramente quando sei presidente di Henkel Italia tutti ti aprono le porte: ho un grande debito di riconoscenza verso di loro. Ho incontrato diverse agenzie e parlato sempre con le proprietà delle aziende. Poi, vede, il Karma...

## Che c'entra il karma?

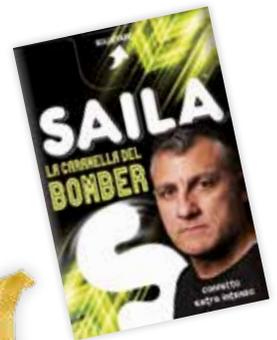
Mi hanno chiamata da Düsseldorf, la stessa città di Henkel, dal Gruppo Katjes International, proponendomi un'azienda familiare con uffici in piazza del Duomo a Milano: Sperlari. Il modello di business mi è piaciuto subito moltissimo: anche se non è italiana da decenni, Sperlari resta un'azienda familiare. E la strategia di Katjes è di continuare a investire in Europa in brand locali mass market. Non si quoteranno mai e difenderanno sempre l'attaccamento al territorio, l'unicità e la peculiarità dei brand, lasciando le aziende come sono, in mano ai manager locali, e rinunciando alle sinergie. Non è da tutti, per me ha un valore grandissimo.

## Il bilancio di questo primo anno?

All'inizio ho avuto paura, mi chiedevo se avrei saputo farcela. Ma sono sempre rimasta nei

binari. E se in Henkel avevo reviews ogni due settimane, qui incontro la proprietà un'ora una volta al mese, per un rapido meeting durante il quale mi viene chiesto come sta andando, quali sono le mie priorità e se ho bisogno del loro aiuto. Fino a un anno fa non dovevo preoccuparmi degli stipendi a fine mese, non mi ero mai occupata dei siti produttivi, mentre ora devo prestare attenzione a ogni singolo aspetto. Per fare l'imprenditore, specialmente coi soldi degli altri, occorre avere un senso di responsabilità verso le persone: la mia parte emotiva è importante e mi sento responsabile per ciascuno. In Sperlari sono entrata in contatto con una cultura aziendale diversa, nuova per me. Ma pongo molte domande, a me stessa e al team e questo mi aiuta a ragionare su quelle che sono le sfide: dal mio punto di vista, un Ceo di valore non è più quello che ha tutte le risposte, ma quello che fa le domande giuste.

Il Gruppo Sperlari è leader di settore per i dolcificanti e per i torroncini



# Se il capannone diventa un asset strategico

Tra e-commerce, reshoring e riqualificazione di siti industriali, il nostro Paese sta vivendo un momento d'oro per la logistica. Ce lo spiega, numeri alla mano, Jean-Luc Saporito, a capo di Panattoni in Italia

di Marina Marinetti

«TRA LE DIVERSE ASSET CLASS, LA LOGISTICA È LA PIÙ INTERESSANTE». FACILE SOSTENERLO, PER UNO CHE NEL CORSO DELLA SUA CARRIERA HA SVILUPPATO PIÙ DI UN MILIONE DI METRI QUADRI E CHE DA FEBBRAIO 2022 IN ITALIA È ALLA GUIDA DEL PRINCIPALE SVILUPPATORE DI MAGAZZINI e spazi industriali moderni in Europa, **Panattoni Development Company**, dopo esserlo stato per anni in P3 Logistic Parks, della quale ha raddoppiato la dimensione del portafoglio italiano grazie a nuovi progetti chiavi in mano consegnati a clienti del calibro di Lamborghini, Ducati e Amazon. Meno facile sostenerlo, se pensiamo ai vari cigni neri che, uno dopo l'altro, sono arrivati sui mercati col loro carico di sfide. «Il rallentamento generale dell'economia e i tassi alti sono stati impattanti per tutti: gli investimenti sulla logistica si sono ridotti del 60% in Europa nel Q3 2023 e di circa il 30% in Italia per lo stesso periodo», dice **Jean-Luc Saporito**, Managing Director della controllata italiana di Panattoni, parigino impiantato in Italia da ormai due decenni. «C'è un repricing degli asset in corso e questo fa sì che gli investitori entrino in una fase attendista. Non tutti, fortunatamente».

**Perlomeno non i vostri**  
Direi proprio di no. Re-alizziamo operazioni in

joint venture con diversi equity partner, affittiamo i siti logistici e poi quando sono a reddito li vendiamo, ma eventualmente possiamo anche gestirli. Abbiamo 8 miliardi di euro di asset under management in Europa: siamo i principali sviluppatori in Europa ormai da sette anni e negli ultimi tre abbiamo sviluppato 8 milioni di metri quadri, tre volte di più dell'operatore numero due, Ctp. Sono numeri che si fatica a immaginare... faccio fatica anch'io.

## E in Italia?

La domanda a livello europeo si è abbas-



L'AREA EX OLIVETTI DI SCARMAGNO

sata ovunque tranne in Italia. Nel 2023 segneremo il record dell'assorbimento dello spazio logistico in Italia: fra i 2,8 e i 3 milioni di metri quadri previsti entro fine anno assorbiti. Già affittati. Insomma, non siamo saturi, anzi: c'è ancora molta domanda, dovuta a vari fattori.



Jean-Luc Saporito,  
Managing  
Director  
di Panattoni  
italiana



**C'È ANCORA MOLTA  
DOMANDA, DOVUTA  
A VARI FATTORI,  
NON ULTIMO FARSI  
TROVARE PRONTI  
A NUOVI SHOCK**



## STORY-LEARNING

### Quali?

Sicuramente l'e-commerce: siamo il Paese dove è meno sviluppato, i numeri cambiano in continuazione, ma per fare un paragone siamo tre volte più piccoli dell'Inghilterra come mercato di beni di consumo acquistati tramite piattaforme e-commerce. La supply chain si deve adeguare e c'è molto potenziale, anche sotto il profilo di disponibilità degli spazi. Ma anche la rivisitazione di tutta la supply chain crea necessità di nuovi spazi per la logistica. Poi c'è tutta la parte di reshoring e friendshoring, quindi impianti industriali e di stoccaggio per la parte produttiva. Infine, l'ultimo tema, che è il più importante, è di farsi trovare pronti per i contraccolpi di eventuali ulteriori crisi. La storia recente insegna, tra Covid, guerre in Ucraina e Israele, la Evergreen nel canale di Suez... le aziende non possono più permettersi il just in time: occorre avere stock che permettano di fare fronte a eventuali shock della supply chain. Ecco: tutto questo ha creato una richiesta di spazio logistico importante.

### E voi, siete pronti?

Prontissimi. Non posso citare i clienti fin-

ché non avremo il permesso di costruire, anche per scaramanzia. Posso dirle però che a livello europeo lavoriamo con, per esempio, Unilever, Amazon, Dhl, Carrefour, Decathlon, Ceva, H&M, Coca Cola, Primark, Kellogg's, Castorama, FedEx, Whirlpool, Bosch, Volkswagen... In Italia, dopo l'acquisto di un terreno permettendo lo sviluppo logistico di 15 mila mq di Grado A ad Ospedaletto Lodigiano, a 30 minuti dal centro di Milano, abbiamo avviato lo sviluppo di un parco logistico di 90 mila metri quadri di superficie locativa a Scarmagno, vicino a Torino, dopo aver rogitato un sito di 241 mila metri quadri. Questo, nell'area ex Olivetti, è un progetto impegnativo, dopo demolizioni e bonifiche, che comporterà un investimento di oltre 50 milioni di euro, attendiamo il permesso di costruire per la primavera del 2024. La struttura avrà illuminazione a Led, tetto con pannelli fotovoltaici, aree verdi... e sarà certificato Breeam Very Good. Breeam è una metodologia di valutazione di sostenibilità ambientale sviluppata dal Building Research Establishment, organizzazione nata più di un secolo fa in Inghilterra.

### Le certificazioni ambientali stanno diventando un must anche nella logistica

È il minimo che possiamo fare, visto che il settore immobiliare mondiale rappresenta circa il 39% delle emissioni di CO2. Per i locatari, la certifica-

zione significa che gli investimenti rispettano criteri ambientali elevati e sono facili da usare. Inoltre i costi operazionali sono contenuti grazie ai consumi ridotti di acqua ed energia e alle minori emissioni di sostanze nocive. Tutte le nostre realizzazioni sono certificate: è uno dei driver della domanda. La Corporate Sustainability Reporting Directive europea impone alle aziende di avere una supply chain Esg compliant. E le banche per finanziare gli sviluppatori esigono certificati green, quindi anche da un

punto di vista finanziario, usando la leva dobbiamo necessariamente essere green. Non c'è più scelta. A proposito di banche...

### Cosa?

Se le banche internazionali investono sulla logistica, quelle locali fanno fatica. È un paradosso, considerando che sono soprattutto le banche del territorio a supportare le Pmi. Ma dato che la fase di sviluppo comporta sempre qualche rischio, si astengono dall'investire, a meno che la struttura non sia già a reddito.

### Chi sono i vostri interlocutori finanziari?

Gli investitori nordamericani e anglosassoni, i fondi di private equity, i fondi pensione... ma nessun investitore italiano, anche se per la parte financing stiamo interloquendo con una grande banca italiana. Il problema, appunto, sono quelle piccole, che non guardano favorevolmente alla parte dello sviluppo, con scarsa lungimiranza. Ma se vogliamo fare un buon lavoro non possiamo guardare solo al nostro orticello: occorre ampliare lo sguardo a livello europeo e mondiale.

### E con la pubblica amministrazione?

Burocrazia a parte (*sorride*), il Ministero dello Sviluppo Economico è sicuramente interessato a un'azienda come Panattoni per attrarre

investimenti dall'estero in Italia, anche perché i brown field - i terreni dismessi da riqualificare - nel Paese coprono un'area grande come l'intera regione Umbria: si tratta di 8.500 chilometri quadrati ca., il 3% del territorio nazionale. È a queste riqualificazioni che dobbiamo puntare tutti: noi come operatori, ma anche le amministrazioni locali, aiutandoci perché chiaramente bonificare i terreni e riconvertire le strutture costa molto di più che partire da zero.

**PANATTONI È IL PRIMO PLAYER  
LOGISTICO A LIVELLO EUROPEO  
CON 8 MILIARDI DI EURO  
DI ASSET UNDER MANAGEMENT**

# NPL, QUANDO IL DEBITORE DIVENTA UN BUON CLIENTE

Mettendo a fattor comune le competenze di oltre 300 professionisti, Simona Chiolo ha dato vita a Lawyers, società tra avvocati che sperimenta con successo una configurazione completamente nuova della relazione tra parti. Ecco come

di Sergio Luciano

«V uol sapere qual è il senso profondo della nostra attività? Semplice: per noi i debitori sono clienti, non semplici debitori»: ha il dono della sintesi, tra vari altri, **Simona Chiolo**, avvocatessa, fondatrice di **Lawyers**, una Sta (società tra avvocati) attiva, da Torino, in tutta Italia è passata in tre anni da un team di 30 a un esercito di 300 professionisti. Ti guarda con due occhi di uno straordinario blu e ti spiega, come se niente fosse, che Lawyers è oggi già leader di mercato in un settore spinoso come quello degli **Npl** (non performing loans) e in una configurazione del tutto nuova del recupero crediti, che appunto

ISCC FINTECH, QUOTATA ALL'EGM  
E CONTROLLATA AL 60% DA CONAFI,  
HA REINGEGNERIZZATO  
LA PIATTAFORMA CQSWEB

tende ad affiancare il debitore come si fa con un cliente, aiutarlo a uscire dai guai e a sanare le sue pendenze senza spremerlo e buttarlo come se fosse un limone, e come troppo spesso accade sul mercato.

«Sì, la nostra filosofia è proprio questa – conferma, sorridendo, ma rivelando una grande determinazione, anche nel modo di parlare – Noi vogliamo far tornare in bonis il cliente ed aiutarlo a sanare i suoi debiti senza fallire, utilizzando tutti gli strumenti che il diritto e le procedure mettono a disposizione dei professionisti competenti, e incarnando così un'attitudine che è, insieme, sociale e professionale e che nasce dall'esperienza di **Conafi-Prestitò**, l'azienda creata a suo tempo da mio padre Nunzio».

Già: una storia italiana straordinaria, raccontata in passato da Economy, di una start-up finanziaria nata nel 1988 e specializzatasi subito nella gestione della Cqs

- il mitico "quinto dello stipendio", che tanto aiuto ha dato alle famiglie dei lavoratori dipendenti italiani. Un'azienda cresciuta bene, efficiente e trasparente, quotata in **Borsa** – lo è ancora, nel segmento Mta – che ha rischiato la crisi dopo la grande stretta creditizia seguita al fallimento di Lehman Brothers ed ha saputo non solo resistere ma rinnovarsi innovando. Nel 2019 Chiolo fonda la società **Iscc Fintech**, oggi quotata all'Egm e controllata al 60% da Conafi: un'azienda tutta digitale che reingegnerizza la piattaforma informatica

con cui storicamente lavorava Conafi, **Cqsweb**, per aggiungervi soluzioni di intelligenza artificiale, un software dedicato di Customer relationship management e un database con 30 anni di informazioni. Il risultato è la possibilità di accelerare a costi bassissimi tutti i processi operativi del recupero crediti, compreso il contatto diretto con i clienti, l'attività di report-analysis sulle singole posizioni, la storicità dei rapporti commerciali, cruciale per valutare l'affidabilità di un cliente, e dunque affrontare anche un lavoro "granulare", su migliaia di posizioni de-

problematiche, che in modalità analogiche oggi non vengono più "lavorate" dal mercato perché costerebbe troppo farlo.

Insomma, la tecnologia più avanzata messa a disposizione del sistema, con un approccio focalizzato sulla sostenibilità sociale del recupero crediti.

Ed è qui che il gruppo – e in esso per prima Simona Chiolo – ha avvertito l'esigen-



Simona Chiolo, avvocatessa, fondatrice di Lawyers

za e l'opportunità di "chiudere il cerchio" anche sul fronte giuridico di questo mercato del "recupero crediti solidale", come si potrebbe definirlo in sintesi: "Infatti Lawyers prende vita dall'osservazione dell'esperienza di **Isc Fintech s.p.a.**, appunto un'azienda digitale finalizzata allo stesso scopo, cioè alla tutela dei debitori in buona fede", racconta la promotrice: «Avevo da sempre un grande interesse per queste problematiche, anche la tesi di laurea - col professor Dalmotto, a Torino - l'avevo fatta sulle esecuzioni creditore... Sapevo che il default storico di Conafi verso le banche era irrisorio, lo 0,25%, ma volevo tentare di risolvere anche questi problemi. L'idea che ho presentato a Iscc Fintech s.p.a. è stata quella di uscire dalle logiche meramente quantitative seguite solidamente nella pratica giuridica, soprattutto qui al Nord, e aprirci a partnership nazionali, capillari sul territorio. E così è nata Lawyers, che si definisce società tra persone, prima che tra avvocati, perché tutti i nostri partner, dal territorio in cui operano, portano valore alla società e la fanno crescere, arricchendola con un bagaglio culturale e giurisprudenziale incredibile, che confluisce in codelega con me. Quindi la mia responsabilità professionale è al loro servizio». Altro che meri "avvocati domiciliatari", insomma: i partner sono componenti essenziali di Lawyers, a tutti gli effetti.

I soci fondatori della società in origine furono, con Simona, Iscc Fintech s.p.a. (già Iscc Fintech s.r.l.) con una quota di un terzo del capitale (limite consentito dalla legge), il professor avvocato **Gaetano Caputi** (attualmente ancora socio di Lawyers sta) e l'avvocato **Gianluca De Carlo**.

Quest'ultimo, nel novembre 2021, ha dimesso le quote societarie per assumere il ruolo di Amministratore Delegato della società Iscc Fintech s.p.a. lasciando il posto

alla giovane junior associate avvocato **Valeria Germanò**.

«La gran parte della casistica che trattiamo - spiega Simona Chiolo - deriva da un uso selvaggio del denaro, tra la fine degli anni Novanta e gli anni Duemila, con difusi finanziamenti a pioggia, con cui alcuni soggetti - tanti! - si sono indebitati fino all'estremo. Con episodi tragici, di povera gente rovinata, o anche assurdi, come quello di un tale che aveva mandato in default la rateazione dell'acquisto di una Porsche perché... si era dimenticato di aver avuto tra i suoi beni quest'auto di lusso! Ma noi interveniamo su tutti i singoli casi, costruendo accordi praticabili

LA GRAN PARTE DELLA CASISTICA TRATTATA DA LAWYERS DERIVA DA UN USO SELVAGGIO DEL DENARO TRA GLI ANNI NOVANTA E DUEMILA

sempre che si possa, valorizzando la singola persona».

I "magnifici 300" di Lawyers non detengono quote sociali ma hanno contratti di convenzione con la società tra avvocati; alcuni sono professionisti individuali, altri sono studi che a loro volta associano 30 o anche 40 professionisti. Dal novembre 2020 - alla vigilia del secondo lock-down - Lawyers è iscritta nella sezione speciale dell'albo del consiglio dell'ordine degli avvocati di Torino.

«Aggiungo che oltre agli avvocati o agli studi legali il nostro partenariato coinvolge anche counselor di profili diversi - dettaglia Simona Chiolo - come giuslavoristi, penalisti, amministrativisti, esperti in tutela di marchi e brevetti, esperti di proprietà intellettuale, e out of counselor commercialisti, revisori, anche architetti, psicologi, criminologi e anche un medico grafologo! È solo mettendo le competenze a fattor comune che si può offrire una tutela a 360 gradi a chi ci sceglie».

La struttura interna di Lawyers vede otto professionisti organizzati in dipartimenti, oltre che ulteriori sei unità in posizioni amministrative. Tra gli altri, un dipartimento si occupa esclusivamente di **Npe**; un altro è dedicato invece al sostegno alle **start-up** e in generale allo sviluppo delle imprese, tra bandi, finanziamenti e quant'altro. Di ultima nascita è il dipartimento sulla sostenibilità e l'energia che vede, tra i vari professionisti, figure altamente qualificate e di rilievo nel panorama italiano.

«È una filosofia del tutto nuova, che dal 2021 al 2022 ci ha dato la soddisfazione di veder crescere l'utile del 600%. I nostri professionisti hanno tutti saputo uscire dalla logica classica, un po' autoreferenziale, dell'avvocatura. Da noi si cammina insieme e si condividono i risultati! Ciò è tanto vero che Lawyers vedrà, nel prossimo dicembre, l'attribuzione di sei sedi di rappresentanza in tutta Italia presso gli studi di alcuni dei nostri Partner scelti fra i più devoti alla causa», aggiunge Simona Chiolo: «Ci aiuta, anche in questo, il sistema operativo che condividiamo, quello sviluppato da Iscc Fintech, e un preciso metodo di incontri periodici. Ad oggi stiamo seguendo dieci mila pratiche, in tutta Italia. E cresceremo! In parte, certo ancora preponderante, sono pratiche che ci arrivano dal gruppo, ma in parte no, e questa fascia non-captive sta aumentando».

E dunque, dove vogliono arrivare, i 300 di Lawyers? «Non ci piace sembrare megalomani né millantare - è la replica, tanto ambiziosa quanto pacata - quindi la sola risposta seria è che vogliamo assolutamente crescere ancora, ma senza mai derogare dai nostri valori, dalla ricerca continua della qualità del servizio, passo dopo passo, e all'insegna di una visione alta e lungimirante, che conduca ad una crescita solida e continuativa».

# Dietro le quinte della ricerca farmaceutica

**Il nuovo R&D Hub di Olon a Rodano (Mi) è già un'eccellenza internazionale. Con un investimento di dieci milioni di euro in questo insediamento lavoreranno circa 350 persone di cui 50 ricercatori**

di *Alessandro Faldoni*



PAOLO TUBERTINI, CEO DI OLON

SI È INAUGURATO IL 21 NOVEMBRE NELL'INSEDIAMENTO INDUSTRIALE DI RODANO, IN PROVINCIA DI MILANO, IL NUOVO CENTRO DI RICERCA E SVILUPPO DI OLON, MULTINAZIONALE ITALIANA LEADER NELLA PRODUZIONE DI PRINCIPI ATTIVI PER L'INDUSTRIA FARMACEUTICA.

Il nuovo hub, per cui sono stati investiti 10 milioni di euro e che prevede la creazione di 50 nuovi posti di lavoro, è destinato a costituire il fulcro del network globale di ricerca dell'azienda, che vede altri 7 centri analoghi dislocati negli 11 insediamenti produttivi in Italia, Spagna, Usa e India. «Abbiamo scelto di investire in Italia -precisa **Paolo Tubertini**, Ceo di **Olon**- soprattutto in virtù dei rapporti con i nostri business partners e per la prossimità con altri centri di ricerca e con l'headquarter dell'azienda».

**Che significato ha in termini strategici per l'azienda questa apertura? Quali motivazioni hanno spinto alla scelta?**

Olon è un'azienda fortemente basata sull'innovazione, quindi sono proprio gli investimenti in ricerca i più importanti. L'hub di Rodano avrà il duplice ruolo di integrare, coordinare e supportare le singole competenze dei vari centri e nello stesso tempo di svolgere attività di ricerca e sviluppo per proprio conto.

**Come si inserisce questo investimento nel percorso di crescita internazionale?**

Noi siamo innovatori di processo, riteniamo che l'attività di ricerca sia essenziale e imprescindibile per mantenere un ruolo di primo piano, se non addirittura di pionieri, nel costante avanzamento delle tecnologie.

**Quali sono le caratteristiche preminenti del nuovo centro di Rodano?**

Intendiamo rinforzare le competenze in modo

da avere processi sempre più sicuri dal punto di vista chimico. Inoltre, l'hub sarà funzionale a realizzare lo scale up dei processi stessi e sarà fondamentale per continuare a perseguire la sostenibilità ambientale ed economica che sono strettamente correlate. L'obiettivo ambizioso è arrivare allo *zero waste*, riuscendo ad esempio a utilizzare tutti i prodotti di base, avendo una perfetta conversione dei componenti di una reazione, utilizzando sostanze meno dannose per l'ambiente in impianti di più semplice realizzazione e gestione.

**Che tipo di rapporto ci sarà con gli altri centri Olon?**

Noi siamo cresciuti per acquisizione e abbiamo sempre pensato fosse indispensabile mantenere vicino agli impianti di produzione le persone che sono esperte di quella specifica tecnologia. L'hub è di supporto e di integrazione a questi centri, con l'idea di creare team multidisciplinari per le singole tecnologie.

**Cosa vi ha condotto a essere leader mondiale nel vostro settore?**

La nostra capacità di integrare nel tempo le diverse realtà industriali via via acquisite. Abbiamo sempre seguito una logica sinergica per ottimizzare l'opportunità di business, sia in termini di sinergie di costo che di integrazione di business models.

**Ci saranno anche giovani tra i nuovi assunti dell'hub?**

Anche in questo caso parlo di integrazione, un mix tra persone provenienti da diversi gruppi senza particolare riguardo all'età per una sorta di cross fertilization. Qui si possono seguire due percorsi di crescita tecnico specialistico, creando i massimi esperti nel singolo topic, oppure manageriale. Noi abbiamo necessità di attrarre talenti della ricerca.

**Quali sono gli obiettivi e le sfide per il futuro?**

La sfida è sempre quella di crescere, acquisendo competenze e assets. In ambito tecnologico ci stiamo focalizzando sull'introduzione della continuous manufacturing, della biocatalisi e della photochemistry. Il fatturato di Olon nel 2023 supererà i 600 milioni di euro, con una crescita Cagr 14 % negli ultimi 5 anni. Intendiamo continuare a crescere.

**IL FUTURO**

**È UNA REALTÀ**

**TANGIBILE**

© smaxkul / Adobe Stock

Il Gruppo FS è impegnato  
nello sviluppo di una mobilità sempre  
più integrata, sostenibile e digitale.

[fsitaliane.it](http://fsitaliane.it)





APRI GLI OCCHI SUL NOSTRO  
LAVORO PER LE IMPRESE.



APRI IL MAGAZINE  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO.

# SPAZIO ALL'INTRAPRENDENZA

Luigi Carrino si divide fra la ricerca scientifica alla facoltà di Ingegneria Federico II di Napoli e la ricerca... di opportunità di sviluppo per i 192 associati del Distretto aerospaziale campano

di Alfonso Ruffo



LUIGI CARRINO

cese si è rivolto proprio al raggruppamento campano per organizzare in Italia, e segnatamente a Napoli, la competizione internazionale in tema di costellazioni di satelliti - **DefIn-Space** - promossa dalla Aerospace Valley Competitiveness Cluster anche a Cipro, Emirati Arabi Uniti, Messico, Perù e Singapore con gran finale a Parigi.

Il salto di qualità il Distretto lo ha compiuto nel periodo più buio per il settore e cioè durante la pausa forzata dovuta alla pandemia da Covid 19 quando ha incrementato la sua partecipazione a programmi internazionali d'investimento facendosi notare per impegno e vivacità diventando un modello da imitare anche all'estero e conquistando nuove fette di mercato. Anche per questo Carrino, che aveva in precedenza ricoperto l'incarico di presidente del **Centro italiano di ricerche aerospaziali** (Cira), è stato nominato Commendatore al Merito della Repubblica dal Presidente **Sergio Mattarella** e nel 2022 ha ricevuto l'ambito premio intestato alla memoria del meridionalista Guido Dorso. Due soddisfazioni in più tra le tante conquistate sul campo.

U  
O  
M  
I  
N  
I  
&  
D  
E  
N  
A  
R  
I

**È** un imprenditore davvero anomalo **Luigi Carrino**, classe 1953, perché dalle aule universitarie della Federico II di Napoli, dove alla facoltà d'Ingegneria insegna Tecnologie e sistemi di lavorazione, passa con naturalezza alla presidenza del Distretto aerospaziale campano dividendo la sua giornata tra ricerca scientifica e ricerca di opportunità di sviluppo per i suoi 192 associati.

Nato nel 2012, il **Distretto aerospa-**

**ziale campano**, in sigla **Dac**, mette insieme ben 27 grandi aziende e 146 piccole imprese che collaborano con 19 tra centri studi e università, oltre ad altri soggetti che gravitano nel comparto. L'obiettivo del **Dac** è quello di creare quel

L'OBBIETTIVO DEL DAC È CREARE  
UN RAPPORTO VIRTUOSO  
TRA ACCADEMIA  
E MONDO PRODUTTIVO

rapporto stretto e virtuoso tra accademia e mondo produttivo alla base del successo di una formula capace di dare impulso e visibilità all'intera filiera industriale della regione.

Non a caso il Comando spaziale fran-

# Adani: «Decarbonizzare sì, ma con un bagno di realismo»

Intervista con Mattia Adani, Presidente dell'Unione Europea dell'Industria dei Lubrificanti. «Bisogna perseverare, ma gestire i contraccolpi sull'industria tradizionale e le asimmetrie planetarie»

di Sergio Luciano

«UNA VISIONE CHE PUÒ SEMBRARE CINICA MA CHE SI È DIFFUSA NEL MONDO DEL BUSINESS È CHE LA TRANSIZIONE ENERGETICA AVVERRÀ MA NON ALLA VELOCITÀ INDICATA OGGI DALL'EUROPA, e dunque si

continua a lavorare sulle fonti tradizionali perché si ritiene che il pianeta continuerà ad utilizzarle per molto tempo e che non è ancora arrivato il momento di disinvestire»:

**Mattia Adani**, Presidente dell'Unione Europea dell'**Industria dei Lubrificanti** e Amministratore Delegato di **Nowal Chimica** e **Cbc Cad-Oil**,

due aziende chimiche con sedi in provincia di Milano e Bergamo, mangia pane e sostenibilità. Con all'attivo un master ad Harvard e una solida esperienza in McKinsey, presidia un settore che è nell'occhio dei ciclone, e per il ruolo associativo che ricopre segue passo passo l'evolversi del dibattito (e delle misure) internazionali su ambiente ed emissioni. È tutt'altro che negazionista o disfattista, ma è pragmatico e parla senza ipocrisie: «All'ultimo G20 in India - riepiloga - il Presidente francese Macron ha segnalato chiaramente la sua preoccupazione per gli insufficienti impegni che i Paesi emergenti si stanno assumendo per fronteggiare il cambiamento climatico. Ecco: la speranza europea che il resto del mondo avrebbe seguito la leadership morale e l'ambizione di Bruxelles in termini di cambiamento climatico si sta rivelando, appunto, solo una speranza».

**E allora, che fare, ingegner Adani?**

Perseverare, ma con un bagno di realismo. Questo stato di cose è un problema per il nostro pianeta, ma è anche un problema per l'industria europea, che rischia di essere spiazzata. Veda, purtroppo non ci sono pasti gratis. Non è possibile contemporaneamente voler mantenere standard ambientali e sociali molto più alti di quelli applicati qualche migliaio di fuori i nostri confini, pre-

servare un'industria forte localizzata in Europa e non applicare nessun controllo o penalizzazione

alle frontiere verso le merci di chi quegli standard non li rispetta. La frustrazione per un quadro del genere è legittima, ma se l'Europa non ne prende atto e non agisce rapidamente, le conseguenze potrebbero essere serie.

**C'è da ripensare tempi e termini della decarbonizzazione, a suo avviso?**

Per l'Unione Europea l'emancipazione dai combustibili fossili è inderogabile, è anche un'esigenza di indipendenza energetica, ci vuole anche quindi la crescita delle altre fonti. Ma penso occorra un approccio più variato, un mix di interventi, mentre le istituzioni europee hanno affrontato la materia con un taglio molto ideologico.

**Non è che alla fine ce la prenderemo solo con i cinesi, anche per compiacere gli**

**amici americani?**

Nel suo ultimo discorso sullo Stato dell'Unione prima delle elezioni europee previste per l'anno prossimo, il Presidente della Commissione Ursula Von der Leyen ha annunciato l'avvio una indagine sui sussidi pubblici ricevuti dalle aziende cinesi produttrici di automobili elettriche. La Cina è leader nel settore delle auto elettriche al di sotto dei 30.000 euro. Le nostre imprese faticano a scendere sotto i 40.000. E io dico: finalmente! Finalmente ci si è resi conto che la doverosa transizione verso una mobilità più sostenibile, per come è stata disegnata, rischia di destabilizzare profondamente l'industria europea e mettere a rischio il diritto alla mobilità dei nostri cittadini. Non è però solo un problema di sussidi cinesi. È l'intera strategia che andrebbe ricalibrata. A differenza di altri penso che cultura cinese



sia cultura profonda, i cinesi sono capaci di grande lavoro, grande precisione, ed hanno visione di lungo termine. Quando si mettono in testa qualcosa la fanno bene, hanno fatto una scelta razionale, hanno ritenuto di essere così indietro sul motore termico che hanno deciso di saltare il fosso e investire tutto sull'elettrico, e su questo hanno ottenuto la leadership tecnologica, aiutati dal fatto di aver avuto accesso a materie prime e capacità di raffinazione di materie prime molto potenti. Dipendono come noi da idrocarburi stranieri, ma hanno il litio, mentre noi neanche quello.

## **E allora, la scelta della Von der Leyen?**

L'indagine sugli aiuti di Stato è giusta perché abbiamo capito che l'industria europea è indietro sull'auto elettrica non perché non sia in grado di produrle a basso costo, ma per-

“

**GIUSTA L'INDAGINE  
SUGLI AIUTI STATALI  
ALL'AUTO ELETTRICA  
CINESE PROMOSSA  
DA VON DER LEYEN  
MA NON POSSIAMO  
SUSSIDIARE TUTTI!**

ché nessuno ci riesce senza sussidi, neanche i cinesi. D'altronde, non possiamo pensare di sussidiare la mobilità a tutti, se fossero proibiti ovunque gli aiuti di Stato la conseguenza sarebbe che vendere auto elettriche a basso costo diventerebbe impossibile. E senza sussidi le fasce meno abbienti della popolazione europea non potranno più permettersi un'auto. Il che lede un diritto ormai entrato nella nostra mentalità...

## **Teme per l'industria dei lubrificanti?**

Poco o niente. Innanzitutto, la metà dei lubrificanti prodotti al mondo non va alla mobilità ma all'industria, ed è una metà protetta da quello scenario evolutivo. Poi i volumi complessivi di produzione dei lubrificanti resteranno simili perché anche la trazione elettrica richiede componenti che vanno lubrificate, anche le batterie hanno bisogno di lubrificanti. Anche in un mondo dove lavorassero soltanto robot, i lubrificanti ne rappresenterebbero in qualche modo la linfa vitale!

**Allarghiamo il discorso, visto che lei siede frequentemente ai tavoli negoziali con la Commissione Europea. Bruxelles ha finalmente incluso la burocrazia tra le tre principali sfide economiche dell'Unione e vuol promuovere su questo l'avvio di un dialogo diretto con le piccole e medie imprese.**

Sì, la presidente ha elencato, tra le principali tre sfide in corso per l'economia europea, oltre alla crisi demografica e delle competenze e all'alta inflazione proprio l'abnorme livello di burocrazia, ritenuto anche da lei non più sostenibile dalle piccole e medie imprese. Dopo anni in cui le politiche europee sembravano mettere in secondo piano il tema della competitività della nostra industria e i rischi di deindustrializzazione

e le norme sembravano scritte da e per le grandi multinazionali, la piccola e media impresa viene ora messa al centro dell'agenda con una serie di proposte concrete per le Pmi: la nomina di un inviato speciale, l'avvio di un dialogo diretto, l'analisi preventiva di competitività per le nuove leggi, la riduzione degli obblighi di reportistica. La partita è importante, soprattutto per la nostra manifattura. Se l'Italia vuole giocarsela dovrebbe avviare subito anche da noi lo stesso percorso in modo da presentarsi preparata a questa sfida chiave per il nostro futuro.

**Eppure anche sulla sostenibilità, anzi in questo ambito più che mai, sembra dominare in Europa un approccio burocratico!**

Sì, l'industria Ue per riferimento ha Bruxelles, e purtroppo la qualità delle norme europee è peggiorata nel tempo e sta diventando sempre più critica. E poi c'è un problema generale di approccio ai problemi, l'Unione sta aumentando continuamente gli standard in termini di protezione ambientale, sanità, società. Ma, di nuovo: non si possono ottenere, tutti insieme, tre risultati confliggenti: gli standard ambientali più elevati del mondo, le frontiere più aperte alla concorrenza globale e un'industria domestica forte!

## **E l'Italia?**

Il nostro è un Paese molto complicato, una delle sue cifre è l'estrema frammentazione sociale, che coinvolge anche l'industria è frammentata, con le famose e pregevoli ma piccole, piccolissime imprese. E si sa che la frammentazione è difficile da gestire. Non a caso performiamo bene durante le crisi, quando le iniziative dei singoli sono preziosissime, e non nelle fasi routinarie, dove occorrono metodo e sistematicità.



## LE SORPRESE DELLA CALABRIA SOSTENIBILE

**I Fenomeni: seconda tappa del viaggio di Economy alla scoperta di imprenditori innovativi, inclusivi, responsabili in collaborazione con Symbola e Istituto Tagliacarne (Unioncamere)**

*di Francesco Condoluci*

**C'**è chi distribuisce energia a livello territoriale, con gran risparmio di costi per gli utenti, civili e industriali. Chi fa prodotti lattiero-caseari attraverso una filiera chiusa che si auto-alimenta trasformando in energia i suoi stessi rifiuti attraverso una centrale a biogas, tra le più importanti in tutto il Mezzogiorno. E poi ancora: lanifici di impronta artigianale che lavorano come terzisti per i brand del lusso e antiche fabbriche di liquirizia e ac-

que oligominerali riconvertite in aziende moderne e sostenibili. Aziende storiche e Pmi di ultima generazione, dinastie im-

**L'INIZIATIVA OSPITATA DA  
CONFINDUSTRIA COSENZA CON LA  
PARTECIPAZIONE DI SACE. PROSSIMO  
APPUNTAMENTO A BARI**

prenditoriali e startupper rampanti. La Calabria che riesce a fare impresa in maniera vincente ma soprattutto sostenibile, inno-

vativa, inclusiva, si è ritrovata al gran completo, nella sede di Confindustria Cosenza, sotto la regia attenta e soddisfatta del presidente Giovan Battista Percacciante, per la seconda tappa de "I Fenomeni di Economy", il viaggio regione per regione che - iniziato in Sicilia il mese scorso - punta a risalire lo Stivale alla scoperta, appunto, di quelle pmi che hanno fatto della sostenibilità intesa a 360 gradi un marchio di fabbrica e uno stile imprenditoriale.

## Un sistema ad alta coesione socio-economica Grande attenzione ai progetti di welfare aziendale

*a cura del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere*

**L**a relazionalità con le imprese, istituzioni e soggetti locali aiuta la competitività. Perciò il territorio, come insieme delle relazioni con i diversi soggetti che vivono la comunità locale, è un fattore di snodo per lo sviluppo nel perseguire una crescita sostenibile dove la competitività si coniuga con

la coesione sociale. E infatti l'Ocse ha definito il territorio, nella sua dimensione di fattore di crescita, con il termine di "Capitale territoriale". Una misura della coesione economica locale è nella propensione a relazionarsi con gli stakeholder sia interni che esterni all'azienda. Attraverso l'indagine del Centro Studi

Tagliacarne-Unioncamere è possibile esaminare il livello di relazionalità delle imprese con i vari attori locali. Per quanto riguarda gli stakeholder interni la misurazione della coesione socio-economica considera il rapporto dell'imprenditore con i propri dipendenti in termini di: i) investimenti nella formazione

per il miglioramento delle competenze e la qualificazione personale (competenze); ii) partecipazione dei dipendenti allo sviluppo di progetti di innovazione (progetti di innovazione); iii) investimenti per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei suoi dipendenti (welfare aziendale). Per gli stakeholder esterni, per la misurazione della coesione socio-economica sono stati considerati i rapporti delle imprese con: i) Altre



### ALTILIA SRL (RENDE, CS)

È un'azienda leader nel settore del software per l'automazione intelligente, impegnata a democratizzare

l'uso dell'IA per automatizzare i processi aziendali basati su documenti. La loro piattaforma SaaS no-code consente agli utenti di creare algoritmi per l'elaborazione di documenti, gestendo sia moduli che documenti complessi e non strutturati. Grazie al machine learning, accelera i tempi di elaborazione e permette alle imprese di liberare risorse da attività manuali ripetitive. Il team di Altilia, composto da 50 professionisti altamente qualificati, include scienziati, ricercatori e ingegneri. È stata la prima in Calabria ad essere iscritta nel registro regionale delle Pmi innovative.

A selezionarle insieme ad *Economy*, ci sono due qualificatissimi talent-scout come **Symbola** e il **Centro Studi Tagliacarne di Unioncamere**: alla prima spetta il compito di fare lo screening delle aziende virtuose, alla seconda di individuare quelle che esprimono le potenzialità dei territori in chiavi nuova e originale. L'idea di fondo che muove il progetto di

Economy l'ha ribadita, nel dibattito che ha preceduto lo storytelling dei "fenomeni calabresi", l'editore incaricato del gruppo, **Alfonso Ruffo**: «Più che alla potenza puntiamo all'intelligenza delle esperienze imprenditoriali che mettiamo in risalto in una apposita piattaforma destinata a diventare



### AMARELLI FABBRICA DI LIQUIRIZIA SRL (ROSSANO CALABRO, CS)

FORTUNATO AMARELLI

Con radici che affondano nel XV

secolo, Amarelli è sinonimo di liquirizia di alta qualità. La famiglia Amarelli nel 1731 fondò un impianto proto-industriale per estrarre il succo dalle radici e avviò la commercializzazione, dando vita alle celebri liquirizie nere. Una tradizione dolciaria che oggi conquista palati e mercati in tutto il mondo e, pur avendo attraversato tre secoli di trasformazioni e undici generazioni, mantiene intatto l'impegno per la qualità e l'autenticità. Per raccontare questa storia secolare, nel 2001 ha aperto il Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli" che è stato premiato con il "Guggenheim Impresa & Cultura".



### BEAUTYPROF SPA (GIOIOSA JONICA, RC)

Fondata e presieduta al 100% da Domenico Novembre, si occupa

di prodotti per la cura della persona e della profumeria. Autorizzata dai marchi presenti nei 14 punti vendita fisici e sulla piattaforma online, offre prodotti esclusivamente dalle case produttrici, con un assortimento che spazia da brand premium ai più conosciuti nel mercato internazionale del make-up, trattamento e profumi. Fortemente impegnata nei valori etici e nella sostenibilità, nel 2019 ha ricevuto una menzione speciale all'Oscar di Bilancio, promosso da Ferpi, Borsa Italiana ed Università Luigi Bocconi, per il suo Report Integrato, riconosciuto come il primo di una Pmi calabrese.

un hub delle buone pratiche - ha detto - l'originalità del nostro racconto sta nella particolarità degli esempi raccolti e nella loro capacità di generare emulazione per contribuire all'affermazione di un'economia più giusta e a misura d'uomo secondo l'insegnamento del Manifesto d'Assisi». Quella di **Confindustria Cosenza**, in occasione della tappa calabrese, non è stata

*imprese per partnership e rafforzamento dei rapporti di filiera, logistica e distribuzione, per attività di innovazione e internazionalizzazione;*  
ii) Scuole e Università, per collaborazioni per stage/ tirocini di studenti e iniziative di alternanza scuola lavoro;  
iii) Università e enti di ricerca, per realizzare ricerche utili al business dell'impresa e a progetti di open innovation;  
iv) Banche, per migliorare la strategia finanziaria e aziendale, la competitività, accompagnamento con risorse

*e consulenza per progetti di innovazione; v) Non profit (soggetti del Terzo settore); vi) Clienti, per il coinvolgimento in "campagne di utilità sociale" (es. lotta allo spreco); vii) Associazioni di categoria settoriali/territoriali; iv) infine, Comunità, nel senso ampio del termine, che coglie tutte le imprese che investono in interventi di riqualificazione e/o valorizzazione a beneficio delle comunità (es. sostegno ad attività culturali). Secondo i dati del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, nel*

*sistema produttivo calabrese la coesione socio-economica assume in più casi tratti di rilievo: due terzi delle imprese ha relazioni con i dipendenti volte ad iniziative di welfare aziendale; il 42,4% delle imprese ha instaurato relazioni con i dipendenti in termini di miglioramento delle competenze; quasi un terzo delle imprese calabresi ha instaurato rapporti con i dipendenti per progetti di innovazione. Inoltre, il 31,3% delle imprese calabresi ha stretto rapporti con le banche.*

*Con altri tipi di stakeholder, invece, la percentuale di imprese calabresi che ha stretto relazioni è al di sotto del 20%: infatti, solo il 18,2% delle imprese calabresi ha stretto rapporti con scuole e università, il 14,1% con altre Imprese, il 13,1% con Comunità e Associazioni di categoria, l'11,1% con Istituzioni territoriali e meno del 10% delle imprese ha stretto rapporti con soggetti del terzo settore (9,1%) ed Enti di ricerca (8,1%). Inoltre, solo il 4,0% delle imprese calabresi ha stretto*



### FATTORIA DELLA PIANA (CANDIDONI, RC)

Nata nel 1936, oggi, con oltre 200 ettari coltivati di agrumi e foraggi e 6 milioni di litri di latte di

alta qualità trasformati ogni anno, è la più grande fattoria della provincia di Reggio Calabria ed una delle più grandi del Sud Italia. Una coop agricola votata al biologico che, oltre alla produzione lattiero-casearia e di energia elettrica da biomasse, è impegnata nell'agricoltura sociale e unisce tradizione e innovazione per garantire una filiera sostenibile. Con 3 punti vendita e spedizioni nazionali e all'estero, esporta direttamente le eccellenze calabresi sulle tavole di tutto il mondo.

affatto un'adesione formale: «Questa iniziativa di Economy – ha tenuto a sottolineare in apertura il presidente **Giovan Battista Perciaccante** – premia le aziende che anche qui in Calabria si sono sapute distinguere per la loro capacità di valorizzare le risorse del territorio con intelligenza, visione e rispetto dell'ambiente e delle persone. A sceglierle ci ha pensato un panel qualificatissimo e questo è la migliore garanzia

del fatto che il riconoscimento è andato alle vere eccellenze della Calabria e al loro impegno sul piano dell'innovazione, della sostenibilità, dell'inclusione. Oggi è proprio una bella giornata, che ci fa sperare in un futuro luminoso per le nostre aziende, per la crescita della Calabria».

Le premesse ci sono tutte e la conferma



### CALABRA MACERI E SERVIZI SPA (RENDE, CS)

È una delle realtà più innovative nella green economy in Italia. I fratelli Pellegrini,

eredi di una lunga tradizione familiare nella gestione integrata dei rifiuti, hanno introdotto un nuovo approccio orientato allo sviluppo sostenibile, all'economia circolare e all'innovazione tecnologica. Oggi l'azienda gestisce servizi diretti a circa 500mila cittadini, impianti di recupero, una discarica, un ecodistretto e un impianto di compostaggio. Delle circa 950 tonnellate di rifiuti lavorate ogni giorno, almeno l'80% viene destinato al recupero. Nel 2018 ha realizzato il primo impianto di biodigestione in Italia, producendo biometano per l'autotrazione.



### OMNIA ENERGIA SPA (ZUMPANO, CS)

Specializzata in tre settori chiave - luce&gas, energy Solutions e ICT per

l'energia - si distingue per l'offerta di soluzioni di risparmio energetico di alta qualità, posizionandosi come un operatore completo capace di soddisfare in modo competente e affidabile ogni esigenza. Nata nel 2002, ha saputo conquistare infatti rapidamente la fiducia di grandi aziende, ampliando in seguito la sua presenza anche nel settore privato e nella PA. La sua mission è garantire ai clienti di un percorso graduale di riduzione dei costi energetici nel rispetto dell'ambiente. Riconosciuta come E.S.Co. certificata, nel 2013 ha ottenuto il premio "Sustainable Urban Building Contest" nel 2013 ad Hannover, Germania.

l'hanno data loro, le aziende regionali pre-scelte per entrare nel ristretto novero dei "Fenomeni di Economy" e che sono sfilate una dietro l'altra al tavolo dei relatori, per raccontare in pochi minuti come e perché si fa innovazione in Calabria. «Siamo la prima pmi innovativa ad essere stata iscritta nel registro della Calabria» ha spiegato con or-

rapporti con i clienti per il coinvolgimento in "campagne di utilità sociale".

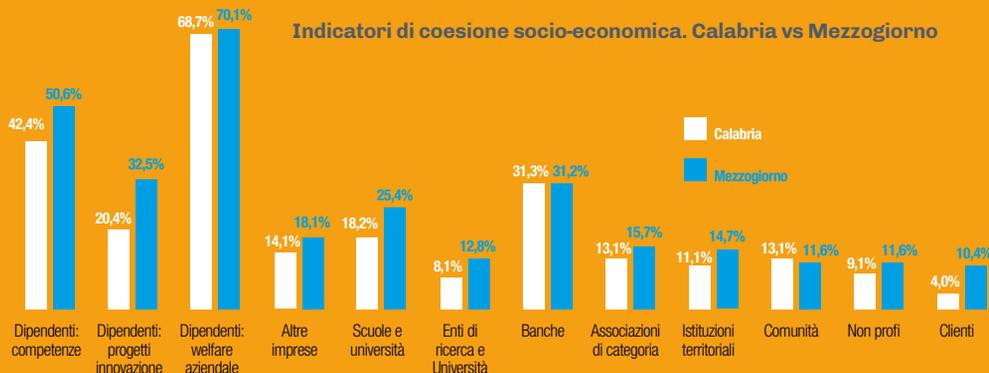
Se mettiamo a confronto la Calabria con il Mezzogiorno

e l'Italia si scoprono diversi punti in cui si registra un divario. Per quanto riguarda la relazionalità con gli stakeholder interni, cioè i

dipendenti, la quota delle imprese calabresi che ha dichiarato di aver investito risorse nella formazione per il miglioramento delle

competenze e la qualificazione del personale è inferiore sia alla media del Mezzogiorno sia a quella nazionale (42,4% vs 50,6% e 55,4%). Un divario ancora maggiore si registra nella propensione delle imprese a favorire in azienda la partecipazione dei dipendenti allo sviluppo di progetti di co-innovazione: 20,2% in Calabria contro 32,5% nel Mezzogiorno e il 34,7% nella media Italia. Quasi in linea invece il tema di welfare aziendale: 68,7% in Calabria, 70,1% nel Mezzogiorno, e 69,6%

Indicatori di coesione socio-economica. Calabria vs Mezzogiorno



goglio **Massimo Ruffolo**, Ceo e founder di **Altilia**, un'azienda di Rende (Cosenza) specializzata nell'intelligent process automation: in sostanza l'uso dell'intelligenza artificiale e del machine-learning per la lettura automatica di documenti e l'estrazione di dati. Dopo di lui, a salire in cattedra è stato uno degli ultimi discendenti di un'azienda che è nata in Calabria quasi tre secoli prima dell'avvento dell'IA, ovvero **Fortunato**



### ECOLOGIA OGGI SPA (RENDE, CS)

Pioniera nell'ambito ambientale in Calabria fin dagli anni '90, oggi fornisce servizi ecologici integrati nelle province

di Catanzaro e Cosenza e, con oltre 5 mila clienti, la sua rete di intervento è estesa a tutto il Sud. Le attività-chiave includono la raccolta rifiuti urbani con il metodo porta a porta, la gestione di impianti, la raccolta, il trasporto e l'avvio a recupero/smaltimento di rifiuti speciali, sanitari e ospedalieri, la sterilizzazione, disinfezione e sanificazione. È grazie all'efficienza dei suoi servizi se Cosenza, dove gestisce il sistema di raccolta rifiuti, è al 5° posto in Italia per il suo ecosistema urbano.



GIACOMO COSTA

### CANTINE LIBRANDI (CIRÒ MARINA, KR)

Icona enologica della Calabria, ha radici che affondano nella tradizione vitivinicola della regione. Fondata

nel 1950 dai fratelli Antonio e Nicodemo, da modesto centro di produzione di vini sfusi si è evoluta a cantina di risonanza internazionale che – guidata dalla riscoperta e valorizzazione di vitigni autoctoni – produce etichette di alta qualità contribuendo a far conoscere il vino calabrese nel mondo. Situata nella zona tipica del Cirò, si estende su 6.500 mq e, coniugando la tradizione con la ricerca e le più avanzate tecniche enologiche, continua ad esaltare il ricco patrimonio viticolo calabrese.

**Amarelli**, amministratore delegato dell'omonima fabbrica che dal 1731 a Rossano Calabro produce liquirizie oggi famose in tutto il mondo.

Ha sede a Gioiosa Jonica, invece, sul versante jonico della provincia di Reggio Calabria, la terza delle aziende che si sono guadagnate l'etichetta di "Fenomeni" e l'ingresso nell'hub dedicato di Economy. Si chiama

**Beautyprof**, commercializza prodotti per la cura della persona e il suo presidente, **Domenico Novembre**, l'ha presentata come «l'unica in tutto al Sud ad avere la licenza di distribuire direttamente all'utente finale i profumi di un gigante come Dior». Sempre nel Reggino, ma nell'entroterra del



ANTONIO FAZARI

### OLEARIA SAN GIORGIO (SAN GIORGIO MORGETO, RC)

La sua storia parte nel 1940, ma è negli anni '90, quando la

gestione passa alla nuova generazione della famiglia Fazari, che inizia la fase di innovazione e l'introduzione in azienda di nuovi cloni olivicoli, tecnologie e sistemi produttivi avanzati. L'azienda, oggi punto di riferimento per tutta l'olivicoltura calabrese, con oltre 140 ettari e circa 25.000 piante di ulivo, è fortemente impegnata sulla qualità, mantenendo vive antiche tradizioni e ottenendo la certificazione Igp per il suo extravergine. Con un team di 40 persone, è una filiera produttiva certificata che porta avanti l'arte olearia regionale abbinando imprenditorialità e rispetto del territorio.

*nella media nazionale. Analizzando invece gli stakeholder esterni, il 14,1% delle imprese calabresi ha dichiarato di aver collaborato con altre imprese, dato al di sotto della media del Mezzogiorno (18,1%) e italiana (19,5%). Divario maggiore si evince guardando la relazionalità con scuole e università per tirocini, stage, ecc.: scelta seguita dal 18,2% delle imprese calabresi, contro il 25,4% del Mezzogiorno e il 30,9% dell'Italia nel suo complesso. Scende il grado*

*di relazionalità delle imprese con le università quando si tratta di svolgere attività di Ricerca&Sviluppo e open innovation, confermando sempre un ritardo delle imprese calabresi: 8,1% ha investito in queste attività, attestandosi al di sotto della media del Mezzogiorno (12,8%) e italiana (14,6%). Riguardo al sistema bancario, invece la situazione migliora, il 31,3% delle imprese calabresi ha rapporti stabili con il settore bancario locale (che va al di là del mero rapporto*

*di finanziamento, sfociando ad esempio in attività di consulenza per progetti di innovazione): dato in linea alla media del Mezzogiorno (31,2%) e italiana (31,6%). Riguardo sempre alla relazionalità con il mondo bancario, in una ipotetica graduatoria regionale, la Calabria si posiziona decima in Italia. Il mondo associativo imprenditoriale coinvolge il 13,1% delle imprese calabresi, dichiarando di avere rapporti abitudinari con le associazioni di categoria territoriali; nel*

*Mezzogiorno tale quota è lievemente più alta (15,7%) e ancora più elevata nella media nazionale (21,2%). Restando nell'ambito dei corpi intermedi, circa l'11,1% delle imprese in Calabria ha relazioni abitudinarie con istituzioni territoriali come Camere di commercio, enti locali, ecc., mostrando una minore propensione rispetto alle imprese meridionali nel loro complesso (14,7%) e italiane (15,8%). Ben il 13,1% delle imprese calabresi invece ha dichiarato*



GIOVAN BATTISTA PERCIACCANTE

lato tirrenico, a Candidoni, ha il suo headquarter il caseificio **Fattoria della Piana**, vera case study del settore agroalimentare italiano, con la sua produzione di mozzarelle e altri latticini che vengono distribuiti in tutto il pianeta (e sono arrivati persino sulla tavola della Casa Bianca) ma soprattutto con l'impianto di produzione biogas, una delle più grandi centrali agroenergetiche del Centro e Sud Italia, che consente di produrre energia in modo totalmente ecosostenibile trasformando scarti, letami e liquami delle stalle in un gas biologico che

diventa "motore" per l'alimentazione di tutti i processi produttivi.

Sempre nel settore dell'economia circolare, ha il suo core-business **Calabria Maceri**, azienda cosentina leader nella gestione integrata dei rifiuti in tutto il Meridione, scelta anch'essa tra i Fenomeni di Economy assieme a **Ecologia Oggi Spa di Eugenio Guarascio** e ad un'altra impresa con sede nella zona industriale di Zumpano alle porte di Cosenza, che rappresenta praticamente un unicum tra le realtà produttive calabresi: e cioè la **Omnia Energia**, una "Energy service company" specializzata nel fornire alle persone e alle imprese soluzioni di riduzione ed efficienza energetica mediante prodotti e servizi altamente innovativi. Un'azienda nata e cresciuta in Calabria (i suoi dipendenti sono tutti laureati all'Università di Cosenza) che oggi fa concorrenza a un colosso come Enel.

Nel club delle eccellenze calabresi selezionate per Economy da Symbola e Istituto Tagliacarne, un posto di diritto non poteva non spettare anche agli alfieri dell'agroalimentare regionale oggi impegnati con decisione sul fronte della sostenibilità e cioè le **Cantine Librandi** di Cirò (Kr), l'**Olearia**



EUGENIO MUZZILLO

### TERRE DEL GUFÒ (COSENZA)

L'azienda agricola di Eugenio Muzzillo è una realtà a conduzione familiare, ispirata dalla passione per la viticoltura e dalla volontà di rimanere legati alle tecniche tradizionali e alla produzione del vino come un'arte dedicata al piacere conviviale. I 30 mila mq di vigneti seguiti personalmente in ogni fase – dalla potatura alla raccolta, fino alla trasformazione enologica – e la produzione limitata a 25 mila bottiglie all'anno testimoniano un impegno ferreo per la qualità, curata in ogni dettaglio. Terre del Gufo considera il vino come "una bevanda territoriale" che cambia in base a geografia, clima e tecniche utilizzate e che va bevuta nel luogo in cui prende vita.

**San Giorgio** di San Giorgio Morgeto (Rc), l'azienda vitivinicola cosentina Terre del Gufo e la storica **Acqua Mangiatorella** di Stilo (Rc), una delle poche aziende nazionali produttrici di acqua rimasta ancora a capitale interamente italiano.

A chiudere la carrellata dei "Fenomeni" calabresi, sfilati nella sede della Confindustria Cosenza, si sono alternati **Entopan** (azien-

di aver investito in interventi di riqualificazione e/o valorizzazione del proprio territorio a beneficio delle

comunità, nel Mezzogiorno questo valore scende all'11,6% e in Italia al 12,2%. Questo valore fa posizionare la

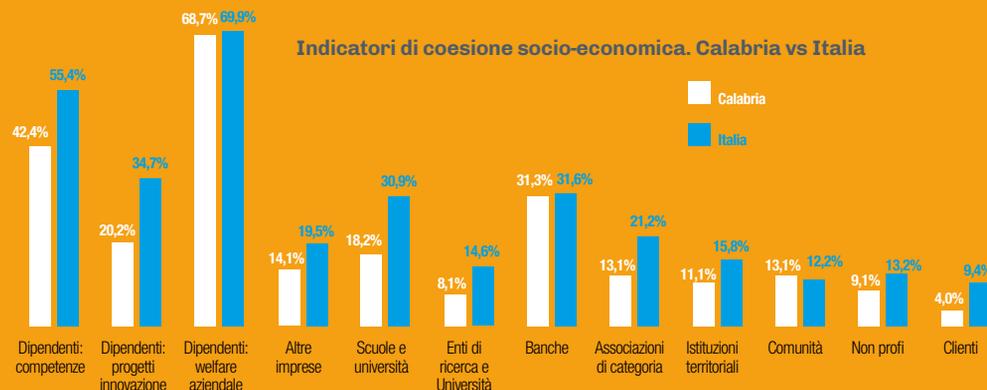
Calabria come settima regione italiana.

La relazionalità con il no profit invece è inferiore, solo il 9,1%

delle imprese calabresi ha stretto rapporti con questi enti, contro una media nel Mezzogiorno dell'11,6% e italiana del 13,2%.

Ancora minore è la propensione a vedere i clienti non solo come acquirenti ma anche come soggetti con cui relazionarsi per motivi di sostenibilità sociale: solo il 4,0% delle imprese calabresi intervistate ha dichiarato di aver coinvolto clienti in "campagne di utilità sociale", nel Mezzogiorno questo valore sale al 10,4% e in Italia al 9,4%.

#### Indicatori di coesione socio-economica. Calabria vs Italia





CHIARA POLLICINA

da di Caraffa di Catanzaro che si occupa di innovazione territoriale, sociale, tecnologica e digitale) e due realtà di casa a Soveria Mannelli, nel Catanzarese: il **Lanificio Leo**, la più antica fabbrica tessile della Calabria oggi diventata un'azienda-museo votata al recupero di risorse e tradizioni del territorio che lavora per le grandi maison di moda e la celebrata casa editrice **Rubbettino**, la regina dell'editoria calabrese che da anni per ogni libro pubblicato pianta un nuovo albero.

«Sono tutti casi emblematici di come si



FLORINDO RUBBETTINO

### RUBBETTINO EDITORE (SOVERIA MANNELLI, CZ)

Ha celebrato da poco i 50 anni di attività questa casa editrice che rappresenta un punto di riferimento in Italia nelle discipline di economia, politica e scienze sociali. Fin dai primi anni, ha coltivato una visione culturale aperta collaborando con personalità di spicco come Dario Antiseri e Sergio Ricossa. La celebre collana "Biblioteca austriaca" ha introdotto i classici del pensiero austriaco liberale in lingua italiana. Successivamente ha ampliato la sua offerta a tutti i campi del pensiero umanistico, scientifico, della cultura visuale e delle arti. Oggi, è un network che unisce intellettuali, accademici, centri di ricerca e attori della politica culturale.

possa fare impresa e avere successo nel rispetto dell'ambiente, dei lavoratori, dei fornitori, del territorio circostante, dei giovani e delle donne diventando preziosi punti di riferimento per la comunità allargata di riferimento. Un modo di produrre e distribuire ricchezza che può e deve diventare un modello diffuso per un Paese, come l'Italia, rispettato nel mondo per la bellezza e la bontà delle cose che produce» ha chiosato Alfonso Ruffo nel tirare le fila della presentazione dell'edizione calabrese di "Fenomeni", la cui prossima tappa sarà in Puglia, a Bari, il prossimo 11 dicembre.

All'evento in Confindustria ha presenziato anche **Chiara Pollicina**, responsabile per il Sud delle piccole imprese di **Sace**, partner di Economy in questo format. «Accelerare la transizione digitale e sostenibile delle Pmi aiuta a "compattare" e trainare lo sviluppo del tessuto imprenditoriale e del sistema economico nazionale nel suo complesso – sono state le sue parole – anche perché fa da export booster: quasi il 70% delle imprese che investe nella duplice transizione esporta anche sui mercati esteri, mentre quelle che puntano solo su uno dei due aspetti (innovazione o sostenibili-

tà) esportano meno del 50%. Tenendo ben chiari questi punti, abbiamo messo al centro della nostra missione il supporto a tutte le realtà che fanno investimenti innovativi e green in Italia e ovviamente in Calabria. Chi investe in innovazione e digitalizzazione, infatti, rafforza la propria competitività e resilienza ed esporta di più e meglio».



FRANCESCO CATANESE

### ENTOPAN (CARAFFA DI CATANZARO, CZ)

Nato oltre 20 anni fa nel cuore della Calabria con l'innovazione nel Dna, è un provider

integrato che punta a promuovere il territorio, creare capitale sociale, costruire reti di competenza e valorizzare le imprese del Sud, accompagnandole in un percorso di crescita e trasformazione. Specializzato in open innovation, digital transformation, industria 4.0 e circular economy, accompagna imprese, startup, organizzazioni sociali e pubbliche amministrazioni verso il successo con un approccio su misura. Il suo progetto più ambizioso è la realizzazione dell'Harmonic Innovation Hub, uno "spazio totale" dell'innovazione ispirato ai modelli più avanzati al mondo.



EMILIO LEO

### LANIFICIO LEO S.A.S. (SOVERIA MANNELLI, CZ)

La più antica fabbrica tessile della Calabria, nata nel 1873, oggi è diventata un connubio

perfetto tra tradizione artigianale e spirito innovativo. Il suo parco macchine storico, risalente al periodo 1890-1965, continua a essere il cuore pulsante della produzione e del Museo d'Impresa, uno "spazio del sapere", arricchito costantemente con attrezzature all'avanguardia. È certamente uno dei casi più significativi di azienda-museo trasformata in un brand a vocazione internazionale la cui filosofia aziendale punta alla rivalutazione delle risorse tradizionali, creando manufatti che integrano l'identità territoriale con il design contemporaneo e generano collezioni innovative.



PIERO FEDERICO

### MANGIATORELLA SPA (STILO, RC)

Rappresenta una delle principali realtà imprenditoriali del Sud Italia e ha una lunga storia legata

all'Acqua Mangiatorella, celebre per la sua leggerezza e i benefici effetti sulla salute. La sua leggenda risale a oltre 200 anni fa, ma fu il generale garibaldino Achille Fazzari nel 1904 a valorizzarla e a imbottigliarla. Negli anni '60, fu costruito uno stabilimento moderno per soddisfare la crescente domanda di Acqua Mangiatorella e l'apprezzamento negli anni successivi è cresciuto costantemente. Oggi l'azienda guidata da imprenditori calabresi è fondata su principi di sostenibilità e adotta strategie per preservare l'ambiente e garantire la fruibilità futura delle risorse.



# FAI CRESCERE IL LORO FUTURO

Iscrivi i tuoi cari a Previndai

Scopri tutti i vantaggi  
per i familiari a carico



Seguici su  

[www.previndai.it](http://www.previndai.it)

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](http://www.previndai.it)

# Un premio al merito per chi segue le regole

Il **Legalità & Profitto Award** organizzato da *Economy* in collaborazione con *Nsa* e *Rsm*, nella sua seconda edizione ha confermato la forte presa socio culturale ma anche emozionale agli occhi dei 100 premiati

di *Sergio Luciano*



FRANCESCO PAOLO SISTO

«La legalità è capacità di stare sul mercato in modo eticamente corretto» dice il viceministro della Giustizia Francesco **Paolo Sisto**, parlando nella Sala della Minerva, al Senato, alla cerimonia di premiazione del **Legalità & Profitto Award**, il premio organizzato da *Economy* in collaborazione con *Nsa* e *Rsm* e celebrato a Roma nella sua seconda edizione. «L'impresa va aiutata, ma l'impresa si deve aiutare – aggiunge Sisto - Allora ci deve essere uno scambio tra Stato che aiuta l'impresa e l'impresa che si rende meritevole di essere aiutata mediante i meccanismi di legalità. La prospettiva è cambiata e la meritevolezza si deve manifestare attraverso iniziative come il premio "Legalità & Profitto", in cui il vaglio della capacità delle imprese di meritare il rapporto corretto fra legalità e profitto deve avere una sua ragione che non è solo celebrativa». Difficilmente capita che un uomo politico – ma Sisto è anche e forse soprattutto un giurista – colga così bene il senso profondo di una manifestazione culturale ed editoriale come ha fatto lui in occasione dell'edizione 2023 dell'Award. Che per il resto, ha confermato la forte presa socio culturale ma anche emozionale agli occhi dei 100 premiati, delle loro aziende, di tutti gli stakeholder che ne sono stati informati, del pubblico. Allegato a questo numero di *Economy* c'è un volumetto in formato digitale (scaricabile al Qr link a lato) che raccoglie le "memorabilia" di quella giornata, con le foto dei premiati che si sono recati

a Roma a ritirare la pergamena, le sintesi degli interventi, l'elenco di tutte le imprese selezionate da *Nsa* incrociando il requisito ineludibile della presenza nel registro pubblico del rating di legalità con la valutazione del merito di credito secondo i parametri considerati dallo Stato – attraverso il **Mediocredito Centrale** – per decidere se una determinata azienda merita o meno la garanzia pubblica sul suo debito.

Ecco, le aziende che superano questo filtro – applicato dal **Mediocredito** anche attraverso imprese partner, prima fra le quali *Nsa* – sono aziende economicamente solide, e quindi profittevoli (sarebbe impossibile stilare invece una classifica sulla base dei profitti netti perché sarebbe iniqua, ogni settore ha i suoi profitti caratteristici e i confronti tra settori sono disomogenei).

Di rilievo anche il messaggio inviato dal presidente del Senato **Ignazio La Russa**: «L'impegno per educare al rispetto delle norme da

parte del Senato si struttura su diversi piani e livelli – ha detto il presidente di Palazzo Madama - A partire ad esempio da quello scolastico. Il rating di legalità è uno strumento introdotto nel 2012, per promuovere l'assunzione di principi etici nei comportamenti aziendali. (...) Del rating attribuito si tiene conto in sede di concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni, nonché in sede di accesso al credito bancario, con l'obiettivo di creare un percorso virtuoso che tenga conto non soltanto dei profitti».

Rilevanti le testimonianze del sindaco di Ercolano **Ciro Bonajuto**, che della legalità ha fatto il mantra della sua amministrazione; di **Diana De Martino**, della Direzione nazionale antimafia; di **Giuseppe Busia**, presidente dell'*Anac*; e di **Anna Jole Savino**, presidente della sezione italiana di **Transparency International**. Centrati gli interventi di **Giuseppe Carocchia**, managing partner di *Rsm*, e di **Giovanni Salemi**, di *Nsa*. Molto incisivo quello di **Rosalba Benedetto**, top-manager di Banca Ifis, che ha sottolineato come la piena legalità dell'agire di un'impresa sia un elemento chiave dal punto di vista di una banca. Toccante il momento delle premiazioni: qualche lacrima ci è scappata. Tutto questo, sul libro digitale allegato a *Economy*. E l'anno prossimo si replica.



Scarica il volume



# «LOGISTICA SOSTENIBILE PER UN'ECONOMIA SANA»

Bene il Sea Modal Shift, assai meno bene il sistema di tassazione europeo applicato al settore marittimo: all'Assemblea Alis, Associazione logistica dell'intermodalità sostenibile, il confronto fra player e istituzioni

di Riccardo Venturi



“

L'ETS RISCHIA  
DI COMPROMETTERE  
GLI SFORZI  
E I RISULTATI  
RAGGIUNTI  
DAGLI ARMATORI

Un complessivo apprezzamento per la manovra del governo, e in particolare per il “Sea Modal Shift”, l'ex Marebonus, «destinato ad incentivare l'intermodalità marittima per le annualità dal 2022 al 2026, recuperando anche le somme non ancora erogate per il 2022». Un forte allarme per l'Ets, il sistema di tassazione europeo applicato al solo trasporto marittimo, in vigore da gennaio 2024, che «rischia di compromettere e vanificare gli sforzi ed i risultati raggiunti finora dagli armatori, ad esempio attraverso le virtuose Autostrade del Mare». Un confronto approfondito con la politica nazionale perché «contribuisca a sviluppare un'economia sana e competitiva» con maggiori investimenti in ricerca, sviluppo e formazione, così da evitare di aggiungere e prevedere ulteriori tasse e costi per cittadini e imprese; ma anche con l'aumento della dotazione finanziaria per lo stesso "Sea modal shift" (e per il Ferrobonus), attraverso uno stanziamento di 100 milioni di

euro annui per ciascuna misura. Sono questi i passaggi salienti dell'intervento del presidente **Guido Grimaldi** all'Assemblea Alis, Associazione logistica dell'intermodalità sostenibile, e Stati Generali del Trasporto e della Logistica che si sono svolti il 14 e 15 novembre all'Auditorium Conciliazione di Roma. Una due giorni cui sono intervenuti fra gli altri i vicepremier **Matteo Salvini**, anche ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, e **Anto-**

GRAZIE AL TRASPORTO  
INTERMODALE NEL 2023  
SEI MILIONI DI CAMION SONO  
STATI SOTTRATTI ALLE STRADE

**nio Tajani**, anche ministro degli Affari Esteri, capofila di una folta rappresentanza dell'esecutivo, con il ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica **Gilberto Pichetto Fratin**, quello delle Imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso**, quello della Protezione civile e delle Politiche del Mare **Nello Musumeci**, il

Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti **Edoardo Rixi**, solo per citarne alcuni.

Guido Grimaldi ha anche sottolineato che nel 2022, anno in cui non è stato erogato l'incentivo Marebonus, si è assistito a un incremento del traffico dei camion su rete **Anas** del 4% rispetto al 2019, come è stato riportato dall'Osservatorio sulle tendenze della mobilità del **Mit**. I dati del centro studi di Alis dicono che nel 2023, grazie al trasporto intermodale, 6 milioni di camion sono stati sottratti dalle strade, 143 milioni di tonnellate di merci sono state spostate dalle autostrade verso l'intermodalità, attraverso i porti e gli interporti, 5,4 milioni di tonnellate di emissioni di CO2 sono state abbattute. Un risparmio economico per le famiglie italiane è oltre 7 miliardi di euro. Ma con la tassa sulle emissioni climalteranti che entrerà in vigore l'1 gennaio 2024, c'è il rischio che si dovrà applicare un Ets su charge da parte di tutto il mondo marittimo. Una tassa che andrà a gravare in modo importan-

te sulle tasche degli armatori, e che potrebbe determinare un rischio di back shift modale, facendo fare all'Italia un balzo indietro di 30 anni, con un ritorno di milioni di camion sulle autostrade italiane e un preoccupante aumento dell'inquinamento e dell'incidentalità. La protesta contro questa nuova discutibile gabella europea è stato un tema ripreso più volte nel corso dei panel della due giorni di Alis, anche dai presidenti delle autorità portuali. «L'Ets per noi è una contraddizione con la migliore pratica dell'autostrada del mare, cui partecipiamo in maniera plurimodale» ha affermato per esempio **Vincenzo Garofalo**, Presidente **AdSP Mar Adriatico Centrale**. «Ci chiedono di ridurre la CO<sub>2</sub>, di fare lo shift intermodale, e poi creano un ostacolo come questa tassa: ci sembra veramente paradossale, anche per gli investimenti che stiamo facendo. Nell'Ue a volte sembra che la mano destra non sappia cosa fa la sinistra».

Nel corso del suo intervento all'Assemblea Alis e Stati Generali del Trasporto e della Logistica Matteo Salvini, Vicepremier e ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, ha ribadito la sua volontà di sbloccare i troppi cantieri fermi da anni, e la propria determinazione a far partire presto quelli del ponte sullo **Stretto di Messina**. «Abbiamo trovato 117 opere commissariate, ferme: dighe, autostrade, ferrovie ferme e abbandonate» ha scandito Salvini. «La mia missione al ministero è quella dell'Italia dei sì, l'Italia dei no ci ha portato ai disastri. Se c'è bisogno di un ponte che unisca Palermo a Milano e Berlino, io quel ponte dopo 50 anni di chiacchiere voglio cominciare a costruirlo dall'estate prossima. È curioso che un'opera che vale 20 miliardi di Pil, crea decine di migliaia di posti di lavoro, dà lavoro alle imprese italiane, a geologi e architetti, incontra una simile opposizione. I soldi del ponte si autoripagano con i risparmi economici ambientali in pochi anni. Della Roma-Latina se ne parla

dagli anni 80; se dopo 40 anni partiranno i lavori sarà positivo, come per la diga e la gronda di Genova. Spero che fra 4 anni avremo strade, autostrade e ferrovie più moderne e sicure». Antonio Tajani, Vicepremier e ministro degli Affari Esteri, ha sottolineato l'esigenza di un cambio delle politiche ambientali europee all'insegna del pragmatismo. «Il Ppe ha dato un segnale chiaro di insoddisfazione specie per quanto riguarda la politica ambientale di lotta al cambiamento climatico, una politica impostata dall'ex vicepresidente della Commissione Ue Timmermans che è troppo ideologica» ha rimarcato Tajani. «Siamo convinti che si debba ridurre la CO<sub>2</sub>, ma dobbiamo comprendere nella lotta al cambiamento cli-

SI DEVE RIDURRE LA CO<sub>2</sub>  
MA LA LOTTA AL CAMBIAMENTO  
CLIMATICO NON DEVE PRESCINDERE  
DALLA QUESTIONE SOCIALE

matico anche la questione sociale, non possiamo dare alle imprese obiettivi irraggiungibili. La green economy dev'essere una possibilità, che possa essere colta dal mondo imprenditoriale. Per questo ci siamo battuti contro il blocco dei veicoli non elettrici dal 2035. Invece di ridurre del 100% le emissioni di CO<sub>2</sub> nel 2035, facciamo un periodo di transizione, un taglio del 90% e una finestra del 10% per dare tempo alle imprese di completare la transizione. Voglio trasformare **Forza Italia** in un partito ambientalista pragmatico, un atteggiamento che fa parte della nostra cultura».

Edoardo Rixi, Viceministro alle Infrastrutture e ai Trasporti, ha messo in evidenza i progetti

del governo che puntano a rilanciare il ruolo dell'Italia come hub del Mediterraneo. «Siamo un paese che sta investendo 200 miliardi di opere pubbliche infrastrutturali in 10 - 12 anni» ha rimarcato Rixi, «se saremo capaci di completarle, nel 2032 avremo i corridoi europei che attraversano il paese con un aumento di capacità logistica di quasi il 70%. Questo vuol dire incrementare la possibilità che il paese diventi un pilastro per garantire la connettività tra il nostro continente, che ha poche materie prime e bisogno di approvvigionamento, e l'Africa, il continente che avrà il più grosso sviluppo. Nel Mediterraneo transita il 25% delle merci a livello mondiale, e l'economia del sud-est asiatico comincia a guardare meno verso il Pacifico e più verso il Mediterraneo».

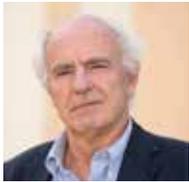
Anche il ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica Gilberto Pichetto Fratin ha espresso forti perplessità riguardo alla tassazione europea Ets. «Il trasporto marittimo sposta il 90% delle merci con emissioni del 2,5%, attraverso navi continentali» ha evidenziato Pichetto Fratin. «Rispetto alle altre modalità è quella più green, perciò se si tassa il marittimo si rischia l'inversione modale, ritornando al commercio stradale. E poi l'Ets parte da una visione troppo eurocentrica, lo scopo è nobile ma dobbiamo capire che facciamo parte di un consenso mondiale, quindi le difficoltà di oggi sono risolvibili solo a livello globale. Come industria abbiamo dimostrato di essere pragmatici: entro il 2050 vogliamo raggiungere le emissioni zero, ma il vero problema è come arrivare a questo risultato».

Il vicepremier Matteo Salvini intervistato da Bruno Vespa all'assemblea di Alis



# Ops, la pubblicità si è persa (il contesto)

**Nel continuum narrativo dei media è impossibile distinguere il valore dell'inserimento pubblicitario. Ed è tragicamente più impattante un padre che corre fra le rovine rispetto al melò di un profumo che ti cambia la vita**



di Mario Abis

**L**a fine della pubblicità. Qualcosa che capita abitualmente... anche ora. Se aprite un canale YouTube o simili e cercate, per esempio, notizie su come va la guerra tra Israele e Hamas vedrete video del tipo: rovine di Gaza, poi musiche dolci e immagini di creme e cosmetiche con donne belle e freddissime, poi ancora rovine e segnali di razzi in arrivo, poi musiche e violini con ottimi servizi assicurativi, poi immagini di folle che si muovono a zig zag fra le rovine e un giovane che corre disperato con in braccio un bambino verso i resti di qualcosa che sembra un ospedale, poi a seguire le immagini esistenziali (nel senso che il commento fuori campo, direttivo e affettivo, ti raccomanda di passare la tua esistenza lì) di un bel supermercato pieno di merci e carrelli portati da giovani mamme, poi a seguire altre immagini di un bel po' di cadaveri cellofanati allineati fra rovine e folle a zig zag o in spazi desertici, poi una meravigliosa atletica donna bionica che in una palestra di super design ti fa vedere, con una musica a impulsi elettronici, come si fa a tenersi in forma, e a seguire una soggettiva in movimento della torretta di un carro armato che punta verso un

campo fumigante e così via ...quello che una volta i mass mediologi chiamavano un "canale di flusso", dove il tempo delle rotture narrative è dato dagli inserimenti, appunto, della pubblicità. Questi canali di flussi nella rete e nel cosiddetto digitale sono un po' ovunque; e ovunque qualsiasi essere senziente è portato a chiedersi: cos'è nel flusso la pubblicità? e perché esiste?

La pubblicità è esistita perché ha sempre costituito una propria cultura di riferimento (di massa) che generava valori, linguaggi, simboli etc. che determinavano una narrazione e un ingaggio nei confronti del pubblico (dai segmenti target alla massa).

L'ideologia pubblicitaria, con la sua correlazione - a cominciare dagli anni 50 - con l'espansione dei consumi, aveva una precondizione sociale e culturale, che era legata al fatto che la base della società dei consumi era definita da alcune categorie chiave: la famiglia, l'ottimismo, il futuro, il benessere, il desiderio, l'affluenza, la ricchezza come paradigma dell'essere e del poter essere.

Su queste categorie e su questo contesto, la pubblicità ha identificato la propria forza operativa: la creatività. Questa forza, come integrazione delle leve di marketing, ha sempre portato alle rotture narrative, nei contesti sociali, da cui dipendevano fattori "strategici" nell'impatto con il pubblico, come l'attenzione, il ricordo, il gradimento ....che alimentavano il formarsi e l'espandersi del valore della marca.

Ora la pubblicità, come la vediamo dagli esempi dei canali di flusso attuali, va avanti come se niente fosse accaduto, applicando le stesse regole fondative: la creatività è sempre la stessa. Non si può distinguere fra l'applicazione attuale e quella di allora: la pubblicità di un cioccolatino, di un cosmetico, di un prodotto alimentare... è indistinguibile fra quella di 30 anni fa e quella

di adesso. Peccato però, per la pubblicità, che il contesto e i suoi valori di riferimento siano cambiati.

Il mondo è in guerra, i pezzi della società - a cominciare dai ricchi e dai poveri - sono sempre più confliggenti, a livello planetario, fra loro, le violenze e non la pace/serenità sono l'humus di questa società che è sempre più complessa e, contrariamente a quelle delle origini, vi-



sibilmente senza un'idea di futuro.

Difficile che la creatività della pubblicità possa esprimersi, in questo nuovo contesto, creando quei meccanismi di ingaggio che l'antica natura "creativa" alimentava. Nel continuum narrativo dei media convergenti impossibile distinguere attentionalmente il valore dell'inserimento pubblicitario; e difficile non vedere che è tragicamente più creativo e impattante un padre che corre fra le rovine con un bambino in braccio rispetto al melò di un profumo che ti cambia la vita. Tutti gli indicatori di impatto della pubblicità, dal ricordo al gradimento, sono in caduta libera, nella media, da anni, la pubblicità è come se non ci fosse più. Ma questo conta relativamente... quello che più colpisce è che chi la fa vada avanti come se niente fosse.

La pubblicità una volta era innovazione e utile avanguardia "culturale", oggi rischia di diventare conservazione, un mondo vecchio e poco utile. E paventa che chi la finanzia, le imprese, si stia spostando in un altrove comunicativo.

## «Detassare gli aumenti salariali»

**In audizione sulla manovra di Bilancio, il presidente di Confprofessioni ha rilanciato la questione dei rinnovi contrattuali. Detassazione e decontribuzione sono la strada principale per adeguare i salari all'andamento dell'inflazione**

di **Giovanni Francavilla**

**L**a legge di Bilancio che il Parlamento di appresta a varare non lascia molto spazio alla crescita. In un contesto macroeconomico assai incerto, aggravato dalle nuove crisi internazionali, dall'instabilità dei prezzi delle risorse energetiche, e da una spirale inflattiva che continua a pesare negativamente sulla produzione e sui redditi medio-bassi, i margini di manovra del Governo sono strettissimi e si limitano a interventi contingenti (riduzione della pressione fiscale, rinnovi contrattuali nella PA e sostegno alla natalità) e misurati su di un orizzonte temporale di breve periodo. Una manovra «prudente» che, sostiene il ministro dell'Economia, Giancarlo Giorgetti, deve garantire la sostenibilità del debito pubblico.

Secondo le ultime stime, nel prossimo triennio, il rapporto debito-Pil si ridurrà di appena mezzo punto percentuale, collocandosi intorno al 140%, in calo rispetto agli anni della pandemia (150,3% del PIL nel 2021 e 145,4% nel 2022). Un dato che si incrocia con le previsioni di crescita del Pil. A metà novembre la Commissione europea ha rivisto al ribasso (0,7% rispetto allo 0,9% delle precedenti previsioni) le aspettative di crescita del Pil italiano nel 2023 che dovrebbe salire allo 0,9% nel 2024.

«Sono dati che confermano l'urgenza di prefigurare una strategia credibile per mobilitare risorse e imprenditorialità», ha detto il presidente di Confprofessioni, Gaetano Stella, davanti alle Commissioni congiunte Bilancio di Camera e Senato durante l'audizione sulla manovra di bilancio per il 2024, che si è svolta il 9 novembre scorso. «E dev'essere definita una strategia di medio e lungo periodo per sostenere la crescita delle attività professionali. Occorrono strumenti di incentivazione mirati alla digitalizzazione degli studi professionali, va riordinato il regime normativo delle Società tra professionisti, e va finalmente aperta una riflessione sull'impostazione del welfare dei lavoratori autonomi liberi professionisti».

In questo contesto, Confprofessioni ha lanciato la proposta di un bonus digitalizzazione per favorire gli investimenti tecnologici degli studi professionali e la formazione del personale. «Gli incentivi per la digitalizzazione fin qui stanziati si sono rivolti quasi esclusivamente alle imprese», spiega Stella, «ma investire risorse nella modernizzazione digitale degli studi professionali, attraverso incentivi all'acquisto, allo

sviluppo, e all'apprendimento delle infrastrutture digitali». Confprofessioni ha poi sottolineato la necessità di individuare nuove risorse per sostenere l'economia e le attività professionali. «In questa prospettiva», ha aggiunto Stella, «la piena attuazione della delega fiscale e la riforma degli incentivi per le imprese sono passaggi ineludibili di una strategia per la crescita». Tuttavia, le misure sul lavoro autonomo contenute nella delega fiscale «non hanno ancora trovato attuazione, a cominciare dalla revisione della disciplina tributaria delle Società tra professionisti. Considerando i primi decreti attuativi della riforma fiscale, ci aspettiamo di più sul tema delle semplificazioni, del taglio degli adempimenti e, più in generale, nel rapporto fisco contribuente, dove non cogliamo ancora quel salto di qualità che riteniamo necessario».

Un altro tema scottante sollevato dalla Confederazione riguarda i rinnovi contrattuali che si legano a doppio filo con la questione salariale. Oggi in Italia su 977 contratti del settore privato, ben 557 sono scaduti. Una spina nel fianco, che lascia scoperti circa 7,4 milioni di lavoratori. «Occorre intervenire, al più presto, per promuovere i rinnovi contrattuali che rappresentano il principale strumento per adeguare i redditi dei lavoratori all'andamento dell'inflazione e al costo della vita, attraverso la detassazione e la decontribuzione degli aumenti salariali», ha detto Stella. «C'è bisogno di uno sforzo della finanza pubblica non solo per favorire una crescita stabile degli stipendi, ma anche per integrare componenti economiche e prestazioni di welfare di settore e arginare la piaga del dumping contrattuale».



GAETANO STELLA PRESIDENTE DI CONFPROFESSIONI

## L'auto elettrica ha il motore ingolfato

**L'ambizioso piano europeo sulla mobilità sostenibile procede in ordine sparso. E non solo perché il mercato non è ancora pronto, ma anche perché alla base non esiste alcun piano in difesa dell'industria dell'automotive**



di Ugo Bertone\*

I conti, per ora, non tornano. O, per esser poetici, l'autunno del motore a combustione non corrisponde alla primavera dell'elettrico. Le vendite delle e-car, una vota che i governi ritirano gli incentivi, segnano il passo in tutta Europa, dalla Germania che ha investito più di tutti nella transizione all'Italia, il mercato più scettico.

A rilanciare la scommessa ci prova la Francia, affidando la campagna ad un manager italiano, Luca De Meo, cui non fa di sicuro difetto il coraggio e la fantasia. La partita va assai al di là del peso pur enorme dell'auto nell'economia del vecchio Continente ma investe la natura stessa del patto su cui si è costruita la pace sindacale dell'Europa negli ultimi decenni. Con un'avvertenza in più: l'auto, fino a ieri, ha rappresentato l'unico primato tecnologico del Vecchio Continente, in ritardo nell'elettronica, nelle scienze della vita e in tutte le discipline cresciute negli ultimi venti anni. In questa cornice si profila l'invasione delle auto cinesi pronte a conquistare grandi spazi grazie al prezzo più conveniente ma anche ai progressi dell'industria, frutto di decenni di investimenti nell'elettrico, già sottovalutati in maniera colpevole da Bruxelles.

Di qui la necessità di una risposta comune sul fronte dell'auto. Più facile a dirsi che a farsi, viste le difficoltà della normativa Euro 7. Più in generale, pesa un approccio inadeguato, in ordine sparso, assolutamente troppo debole rispetto alle dimensioni dell'Ira americano e alla forza delle strategie cinesi senza trascurare gli altri competitor, dal Giappone alle altre potenze asiatiche. In particolare, la Cina che nel 2019 in pratica non esportava una sola vettura e nel 2023 venderà all'estero più auto della Germania. Merito del protezionismo? Forse, ma i grandi di Shanghai, da Byd a Geely, sembrano ormai in grado di muoversi da soli.

Un po' come accadde, negli anni Ottanta, ai giapponesi, che gli europei affrontarono in ordine sparso. In Italia, il tentativo di bloccare l'invasione con i dazi, caldeggiato dalla Fiat di Cesare Romiti, si rivelò un disastro. Altri Paesi, come la Francia, scelsero la strada della collaborazione favorendo gli investimenti nell'Esagono. I tedeschi hanno invece avviato la strada dell'alleanza con Pechino, favorendo (anche troppo) la crescita dell'industria cinese.

Ma oggi? L'industria tedesca deve fare i conti con un mercato dell'auto divenuto ostile. Ne fa le spese la gigafactory su Zwickau in cui il marchio tedesco ha messo 1,2 miliardi per il maquillage tecnico. E torna d'attualità il monito dell'ex numero uno Herbert Diess: l'elettrico Volkswagen costerà 30 mila posti di lavoro.

La partita degli esuberanti è cominciata anche in casa Stellantis: entro la fine dell'anno in Italia e negli Stati Uniti più di 10 mila dipendenti dovranno decidere se accettare o meno il prepenzionamento nell'ambito di una politica di riduzione del personale. Non è previsto un analogo taglio in Francia, dove lo Stato sta abbondantemente sovvenzionando l'avvio delle utilitarie elettriche. Ma la vera sfida di Parigi per vincere la partita in Europa è la nascita di Ampere, la costola elettrica di Renault, la scommessa di Luca De Meo, che ha avuto carta bianca dal governo: solo 11 mila dipendenti, tra cui 3.500 ingegneri, per una fabbrica all'avanguardia ma dai costi ridotti che dovrà sfornare un veicolo urbano che costerà meno di 20 mila euro. Un'auto europea? No, è più esatto parlare di una vettura "al 100% francese" con la collaborazione di un software americano e della giapponese Nissan. Una scelta legittima, soprattutto se Ampere troverà sul mercato i 7-8 miliardi necessari per l'Ipo. Ma per affrontare ad armi pari Tesla o i cinesi ci vorrebbe un progetto europeo che non si vede.

\*L'autore, Ugo Bertone, torinese, ex firma de Il Sole 24 Ore e La Stampa, è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani



LUCA DE MEO



25 years  
OF EUROPEAN  
KNOWLEDGE  
& EXPERIENCE

# ESPERIENZA ED INNOVAZIONE AL TUO SERVIZIO

Dipendenti

**+ 400**

in Italia

Casi gestiti

**+ 720.000**

da KRUK Italia

Portafogli

**+ 50**

acquistati in Italia

Siamo leader europeo nella gestione del **credito**

Il Partner di Fiducia per il tuo Business



SITO-WEB ►

[www.it.kruk.eu/business-partner](http://www.it.kruk.eu/business-partner)

## Il lato oscuro dello *share buyback*

I riacquisti di azioni proprie sono diventati un importante motore di crescita degli utili nell'ultimo decennio e sono attentamente monitorati durante la stagione degli utili aziendali



di Silvia Vianello

Il riacquisto di azioni è solo uno dei modi in cui una società può restituire la liquidità in eccesso agli azionisti, e spesso ha senso ma a volte può essere controproducente.

Alcuni dei vantaggi dei riacquisti includono:

- **Aumentare la quota di proprietà di ciascun azionista.** Per semplicità, per capirsi, se una società supponiamo con 100 azioni in circolazione ne riacquistasse 10, le restanti 90 azioni rappresenterebbero ciascuna l'1,1% della proprietà.
- **Aumentare l'utile per azione.** Quando l'utile netto viene diviso per un numero minore di azioni, l'Eps (Earnings per share) aumenta.
- **I riacquisti possono restituire denaro agli azionisti** quando la società non ha un modo convincente per investirlo.
- **I riacquisti di azioni proprie sono più flessibili dei dividendi regolari.** Tuttavia i dividendi speciali possono essere utilizzati anche per effettuare pagamenti ad hoc agli azionisti.
- **I riacquisti possono essere utilizzati per compensare la diluizione della remunerazione basata su azioni**, ma riguardo a questo meglio comprendere bene l'avvertenza di seguito.

I riacquisti possono avere un effetto significativo sull'Eps. Negli ultimi 10 anni ad esempio **Visa** come riportato da *Simplify Wall Street* ha riacquistato il 18% delle azioni in circola-

zione. Il risultato è stato che mentre l'utile netto è aumentato del 218%, l'Eps è aumentato del 289%.

Ci sono anche momenti in cui i riacquisti non sono una buona idea:

- **Riacquistare azioni invece di ripagare i debiti** può avere conseguenze a lungo termine per gli azionisti.
- **Acquistare azioni quando sono sopravvalutate.** Come ogni altro investimento, questo alla fine può portare a perdite.
- **Acquistare azioni per sostenere il prezzo delle azioni.** Questa liquidità in eccesso verrebbe spesa meglio per miglioramenti operativi piuttosto che per sostenere meramente il prezzo delle azioni.
- **Il management aziendale è talvolta incentivato a riacquistare azioni per raggiungere determinati parametri di riferimento che determinano la propria retribuzione ed i relativi bonus.** Ciò può verificarsi quando il prezzo è troppo alto o ripagare il debito avrebbe più senso.

Di solito ci vuole solo un po' di buon senso per capire quando un piano di riacquisto non ha senso e basterebbe guardare l'analisi fondamentale di un'azienda per capire se ci troviamo nel caso A (vantaggi dal riacquisto) o nel caso B (svantaggi dal riacquisto).

Per fare un altro esempio l'anno scorso **Salesforce** ha avviato il suo primo programma di riacquisto di azioni. Questo è stato un sollievo per gli investitori dopo anni di diluizione. Guardandolo superficialmente aveva senso a prima vista poiché Salesforce aveva raggiunto un punto in cui i flussi di cassa liberi erano costanti e si avvicinano ai 7,5 miliardi di dollari.

Il problema con il programma di riacquisto di azioni proprie di Salesforce è che non riduce affatto il numero delle azioni. Come è possibile? Per la compensazione in azioni. Come la maggior parte delle aziende tecnologiche, Salesforce distribuisce azioni e opzioni a dipendenti e dirigenti. La remunerazione basata su azioni aiuta a trattenere i talenti e dà ai dipendenti un po' di peso nel gioco legando la remunerazione alla performance del titolo. Non c'è niente di sbagliato in questo.

**Qual è il problema?** Senza entrare in troppi tecnicismi, il problema è che in questo modo l'azienda ha trasformato una spesa non cash, come la compensazione in azioni che usa per trattenere talenti, in una spesa cash. Questo non è stato ben visto alla fine dagli investitori, anche se si sa che l'ultima sentenza spetta sempre al mercato e quindi staremo a vedere come andrà Salesforce in futuro.



# Biglietto “verde”? Sì, ma non è (più) il dollaro

Una nuova “valuta ecologica” come moneta globale: è la proposta di un gruppo di economisti francesi alla Cop 28 di Dubai. Con un valore ancorato alla percentuale di CO2 incorporata in tutti i prodotti...

di **Giuseppe Corsentino**

**Q**uale sarà la valuta del nuovo mondo globalizzato (quando saranno finite le guerre che creano solo fratture, anzi frammentazioni per dirla con gli economisti del Fondo monetario internazionale, della Banca Mondiale e dell’Ocse)?

Resisterà il “vecchio” dollaro che da ottant’anni – dal 1944 con gli accordi di Bretton Woods siglati mentre ancora si combatteva sui vari fronti della Seconda guerra mondiale – regna incontrastato sui mercati e regola i commerci internazionali? Oppure al suo posto subentrerà, partendo dalle economie del Grande Sud dall’Indopacifico alla penisola arabica, lo yuan cinese, il renminbi che già nel suo nome ricorda di essere la “moneta del popolo”?

O ancora, facendo un balzo nel futuro anzi nel futuribile, le grandi economie alle prese, come si sa, con giganteschi programmi di decarbonizzazione indispensabili per salvare il pianeta, adotteranno una nuova “monnaie carbone” come la chiama e la immagina un gruppo di economisti francesi che, in un documento presentato alla Cop 28 di Dubai (dal 30 novembre al 12 dicembre), “sognano” una valuta non più legata all’oro (prima di Bretton Woods) o al dollaro (dopo Bretton Woods) ma ancorata alla percentuale di CO2 incorporata in tutti i prodotti, dall’agricoltura al tessile, dai detersivi alle automobili?

Difficile che quest’ultima soluzione venga adottata da nuove banche centrali con la nuova “mission” di tenere sotto controllo non più l’inflazione ma i tassi di inquinamento globale. E non è neanche pensabile che il renminbi scacci il biglietto verde che, invece, appare tuttora come un’ancora di salvezza per Paesi con le economie devastate dall’inflazione dall’Argentina (inflazione al 132%) al Libano (la lira libanese ha perso il 171% del suo valore nell’ultimo anno) fino al Venezuela che si prepara al dopo Chavez (l’anno prossimo ci sono le elezioni presidenziali) ma che intanto sprofonda sotto il 400% di inflazione, quasi una Weimar sudamericana.

Ma andiamo con ordine, cominciando dal tentativo di Xi Jinping, l’autocrate di Pechino di scalzare il dollaro. Usando tutti i mezzi come spiega in un paper il consigliere economico di Natixis Patrick Artus. Intanto creando, prima della Fed, una moneta elettronica, una sorta di crypto-renminbi che “gira” sui sistemi Blockchain. Poi lanciando il “China international payment system” (Cips) pensato come alternativo al sistema dei pagamenti Swift che dal 1973 gestisce tutte le transazioni internazionali. Nello stesso tempo il regime ha sottoscritto accordi commerciali con diversi paesi del cosiddetto Grande Sud del mondo (Brasile, Arabia Saudita, Emi-

rati arabi) per usare lo yuan (il renminbi) per tutte le transazioni da e per Pechino. Eppure, come spiega l’economista di Natixis, il renminbi non ha (e forse non avrà mai) le caratteristiche di una valuta di riserva internazionale (e quindi non rappresenta una vera minaccia per il dollaro).

Per esserlo dovrebbe essere legato a un mercato di obbligazioni sovrane di grandi dimensioni e di grande liquidità. Il debito pubblico americano rappresenta il 120% del pil degli Stati Uniti ed è scambiato in un mercato, quello dei Treasury bond, estremamente liquido. Al contrario il debito pubblico cinese rappresenta il 50% del pil e i suoi bond sono scambiati in un mercato estremamente ristretto e controllato dalle banche e quindi dal potere politico. Infine, va ricordato che una valuta di riserva internazionale deve essere convertibile e il renminbi non lo è. Bastano queste semplici considerazioni per concludere che il disegno antiamericano di Xi Jinping ha scarsissime probabilità di successo. “Un mondo multipolare di valute non si è ancora visto” conclude Artus di Natixis. C’è sempre una moneta dominante: la sterlina fino alla Prima guerra mondiale e poi il dollaro dopo la Seconda (e Bretton Woods, come abbiamo detto).

Anzi ci sono Paesi dove la dollarizzazione è vista e auspicata come una soluzione ai propri drammatici problemi. Li abbiamo citati prima: il Libano la cui moneta, la lira, si è svalutata del 98% dopo l’esplosione del porto di Beirut del 4 agosto 2020; e l’Argentina dove la valuta nazionale, il peso, ha perso il 99,6% del suo valore nel corso degli anni ‘90. In Libano, ostaggio delle milizie islamiste filoiraniane di Hezbollah, il pil è crollato del 40% dal 2020 e oggi regge solo grazie alle rimesse degli emigrati che, secondo uno studio dell’Onu, ammontano a 6,8 miliardi di dollari, il 37,6% del Pil.

In Argentina, dove il 19 novembre si vota per il presidente della Repubblica, il candidato populista, l’anarco-capitalista come si autodefinisce Javier Milei (quello che faceva i comizi brandendo una sega elettrica), ha proposto di sostituire il peso con il dollaro. Direttamente. Non si capisce come si possa fare in un paese che ha un pil di 630 miliardi di dollari e uno stock di risparmio privato (soprattutto banconote custodite fuori dal circuito bancario) pari a 371 miliardi di dollari (i dati sono dell’Istat argentino).

Continua online





## IL BUSINESS RINGRAZIA PER LE FESTE AMERICANE

**Per il Thanksgiving di quest'anno 293 milioni di americani hanno speso ben 1,28 miliardi di dollari per oltre 46 milioni di tacchini**

Ogni anno nel quarto giovedì di Novembre si celebra Thanksgiving, la più importante festa qui negli Stati Uniti nonché l'unico momento dell'anno dove gli americani fanno un lungo ponte festivo, generalmente da mercoledì a Domenica, ponte che quest'anno si è allungato ad una intera settimana.

Questa tradizione risale al 1621 quando 38 coloni britannici approdati in Virginia il 4 dicembre 1619) celebrarono una cerimonia di ringraziamento, per l'appunto Thanksgiving, per il raccolto. Inizialmente a carattere religioso da parte dei Padri Pellegrini e dei Puritani di parte Protestante, a seguire la festività ha assunto anche una impronta laico-politica dopo la ratificazione il 4 Luglio 1776 della Dichiarazione d'Indipendenza da parte dei primi 13 stati americani e formalizzata come prima festa nazionale dal Presidente George Washington il 26 Novembre

1789 e come "un giorno di pubblico ringraziamento e preghiera".

Oggi la tradizione vede ancora le famiglie riunirsi per ringraziare come espressione di gratitudine per tutto ciò che di positivo si è svolto e beneficiato nel corso dell'anno. Elemento simbolico della tradizione è il pranzo a base di tacchino. Perché il tacchino? Per un motivo molto pratico: originario della zona di approdo dei Padri Pellegrini nel New England, il tacchino non è un animale da latte, non depone uova commestibili, è più grande di polli e oche, quindi offriva il duplice vantaggio di poter essere più adatto per essere cucinato e servito ad un numero elevato di commensali senza il senso di colpa di doversi privare di un animale a maggiore redditività come mucche e galline.

Per il Thanksgiving di quest'anno 293 milioni di americani hanno speso ben 1,28 miliardi di dollari per oltre 46 milioni di

tacchini per il tradizionale pranzo. Oggi il Thanksgiving, lontano da motivazioni religiose e laiche, è una locomotiva dei consumi dell'economia Usa. Quest'anno il 91% degli americani ha celebrato il Thanksgiving spendendo per lo shopping festivo oltre 130 miliardi di dollari, praticamente quanto il Pil annuale di un Paese quale il Marocco.

Ma oltre ad acquisti il Thanksgiving 2023 ha superato in assoluto quelli precedenti per quanto riguarda anche gli spostamenti: per l'American Automobile Association, più di 55 milioni gli americani hanno utilizzato l'auto per viaggi vacanze nel long week-end festivo, un numero record, ben superiore agli anni precedenti, favorito anche dal prezzo ridotto della benzina che oggi è intorno ai 3 dollari al gallone (3,78 litri, quindi pari a 72 centesimi di euro/litro).

E ben 5 milioni di americani hanno invece utilizzato l'aereo sempre nel week-end mercoledì/domenica, un numero che non si registrava così alto dal 2005, spendendo mediamente \$681 per un biglietto aereo a/r nazionale. L'aereo è stato il mezzo di trasporto favorito dalla Gen Z che, a differenza dei Boomers, non hanno optato per il tradizionale ritrovo in famiglia preferendo viaggi di piacere, con Miami e Orlando qui in Flo-

### IL MONDO SOLIDALE

## La lezione solidale dell'agronomo che rispetta la natura

Grazie ad un giovane agronomo di origine siciliana - pluridecorato e plurilaureato, famoso per il suo impegno nell'arte della lievitazione, docente al Cescoit di Siena, dove trasmette i segreti dell'arte bianca di produrre farine tracciabili - abbiamo conosciuto le banane italiane. Dalle pagine di Facebook Antonio Lamberto Martino - questo il nome del giovane agronomo - ci sorride tra i rami di un fragile banano, uno dei tanti che lui stesso

ha piantato, e con grande convinzione ci dice che quelle banane sono ben più dolci di quelle provenienti da oltre oceano. Forse anche più nutrienti e sicuramente delle vere delizie per frullati e frappé.

Per le banane Antonio mostra la stessa sensibilità e oserei dire la stessa tenerezza che ha espresso negli anni della sua crescita professionale, apprezzata a tutti i livelli ed in tutti i contesti. Una tenerezza che è nutrita dall'amore profondo e dal ri-

spetto per tutto ciò che appartiene alla natura e che ha permesso all'uomo di evolvere di dare forma alla civiltà del nutrimento. «Per ogni essere vivente, a qualsiasi livello della sua evoluzione - scrive Martino - sappiamo che è di primaria importanza lo scorrere del tempo, ma l'utilizzo dei sensi dentro il tempo che scorre». I sensi vanno educati e non attraverso i media, i concorsi per aspiranti cuochi e via dicendo, ma attraverso il rispetto per la natura e ciò che essa offre a tutte le creature del pianeta se accolta con "attenzione" e "tenerezza".

C'è tanto talento nella ribellione del giova-



rida come le due destinazioni più ricercate e prenotate, Cancun e Los Cabos in Messico come prima destinazione estera e con Londra, Tokyo e Parigi le top 3 città internazionali. Domenica 26 il giorno di punta negli aeroporti americani, con 22.000 voli e 3 milioni di passeggeri di rientro nelle rispettive residenze e quest'anno la vacanza si è allungata e molti hanno esteso il rientro al lunedì dopo Thanksgiving, di fatto trasformando il long week-end in una settimana piena.

La fotografia dello shopping e dei viaggi nella settimana del Thanksgiving da un grosso segnale: gli americani spendono e vogliono spendere: l'economia Usa è sana e le festività sono un booster per alimentare i consumi. Booster alimentato anche da due eventi promozionali per lo shopping: Black Friday e Cyber Monday, strettamente collegati al Thanksgiving con il primo legato al venerdì successivo al giorno di festa e il secondo al lunedì seguente. Sembra che il termine Black Friday sia stato coniato dalla polizia di Philadelphia nei primi anni '60 quando la città veniva invasa per i forti saldi il giorno dopo Thanksgiving da orde di turisti in pieno shopping sfrenato al punto da creare difficoltà di controllo dell'ordine. Di fatto ha sempre rappresentato il picco dello shop-

ping in termini di volume e di valore, contribuendo a elevata profittabilità per brands e retailers pur a fronte di prezzi fortemente scontati. Oggi il Black Friday non è più un evento di un giorno ma si è esteso a tutto il mese di Novembre e per alcuni addirittura dalla fine di Ottobre includendo lo shopping di Halloween.

Questa estensione da 1 a 30+ giorni è una conseguenza del Cyber Monday, termine coniato dall'americana Nrf National Retail Federation, nel 2005 dopo il successo delle prime piattaforme di e-commerce lanciate da Amazon e da Walmart a fine anni '90 e che vedevano un incremento di shopping nella giornata di lunedì dopo Thanksgiving quando al rientro dal weekend e con la diffusione dei desktop si facevano i primi ordini online dall'ufficio (allora non tutti avevano un personal computer a casa).

Di fatto oggi non esiste più la distinzione tra acquisti fatti in negozio (Black Friday) e online (Cyber Monday) e con l'espansione dell'e-commerce questa differenziazione risulta ormai obsoleta soprattutto perché gli acquisti online fatti durante il Black Friday hanno di gran lunga superato in valore quelli del Cyber Monday che aveva raggiunto il picco nel 2020 con acquisti per oltre 10 mi-

liardi di dollari in una singola giornata. Quest'anno, da una survey svolta a ottobre 2023 da McKinsey su un target di consumatori americani, è emerso che il 40% aspetta novembre per lo shopping festivo e il 50% Ottobre e i fattori decisionali di acquisto variano a seconda della generazione.

Continua online



*Mtw Group Usa è una società di advisory di international business con sede a Miami in Florida dal 2005 che offre consulenza manageriale strategica per l'internazionalizzazione nel mercato Usa integrata con servizi di Marketing Communication, Brand Marketing, Business Development e Corporate, e ItalyUs è la divisione di Mtw Group Usa dedicata alle aziende Pmi e Mid-Market del Made-in-Italy che guardano al mercato Usa per la propria crescita ed espansione attraverso piani di internazionalizzazione strutturata come Joint-Venture, M&A, Fdi e Direct Export.*  
[antonio.acunzo@mtw.group](mailto:antonio.acunzo@mtw.group)  
[www.mtw.group](http://www.mtw.group)

ne agronomo nei confronti delle ovvietà spesso prive di conoscenza profonda delle materie prime, della produzione alimentare; ovvietà che a loro volta dipendono da scelte politiche o da sperimentazioni ad uso esclusivamente venale. In particolare l'ottenimento di mono-varietà ha portato al depauperamento dei terreni cui si è aggiunto l'uso indiscriminato di pesticidi e fertilizzanti chimici, generatore di danni non solo ecologici ma anche nutrizionali che sono la conseguenza delle speculazioni, sorde alle preoccupazioni che dovrebbero nutrire qualsiasi scelta, in particolare le scelte che riguardano il benessere

non solo degli esseri umani ma di tutto il creato.

Il nutrimento ha alla base la consapevolezza che non dipende dalle macchine, dalla pubblicità, dalle motivazioni politiche ma da un'arte appresa attraverso un sapere artigianale che unisce tradizione e innovazione, ragione e soprattutto passione, che, reiterandosi genera condivisione e dunque scambio di emozioni, di ricordi, di vita vissuta. Nel percorso di Antonio Lamberto ci sono due segreti: la ricerca della semplicità e la costante preoccupazione per un benessere che definirei inter-specie e che si nutre di uno sguardo intensamen-

te orientato alle generazioni future, che questo benessere dovranno coltivare e prolungare nel tempo. In questa preoccupazione per le future generazioni è contenuto il massimo valore del principio di sostenibilità connesso con la visione di Martino, nell'ambito del suo agire consapevole per una produzione agricola che ha al centro la conoscenza profonda e storicamente agguerrita, delle materie necessarie all'alimentazione trattate con la stessa accuratezza di ogni componente del lavoro agronomico.



di Giuliana Gemelli

# COSÌ LA LOGISTICA PUÒ SFIDARE IL CLIMATE CHANGE

Per ridurre l'impronta ambientale occorre agire su quattro fronti: imballi, magazzini, trasporti e organizzazione della supply chain. Come? Ce lo spiega Fabrizio Dallari, ordinario di Logistica e supply chain management alla Liuc

di Riccardo Venturi

**L'**11% di tutti i gas serra emessi nel nostro pianeta, pari a 4,2 gigatoni di CO<sub>2</sub>, viene dalla logistica, che se fosse una nazione si collocerebbe al terzo posto globale dopo la Cina, che emette 11,2 gigatoni di CO<sub>2</sub>, e Stati Uniti, con 4,5 gigatoni. Trovare modi efficaci per ridurre l'impronta ambientale della logistica è dunque della massima importanza nella lotta al cambiamento climatico. «Non esiste un silver bullet, ossia un solo proiettile in grado di risolvere il problema con un solo colpo» dice **Fabrizio Dallari**, ordinario di Logistica e supply chain management alla **Liuc**. «Occorre agire su quattro fronti: imballi, magazzini, trasporti e organizzazione della supply chain». La bacchetta magica che trasforma la logistica in carbon neutral insomma non esiste, anche se non manca chi pretende il contrario. «Qualcuno la ostenta perché magari l'ha comprata con logiche di compensazione» osserva Dallari. «Si fa il calcolo delle emissioni e le si compensa piantando qualche migliaia di alberi magari in Amazzonia. Questo non vuol dire essere ecosostenibili, non è un modo corretto di procedere».

Per venire agli interventi reali e concreti che le aziende possono effettuare, il primo aspetto su cui lavorare, almeno in termini di impatto sull'ambiente, sono i trasporti. «L'85% delle emissioni di CO<sub>2</sub> della logistica viene dal trasporto» mette in evidenza Dallari, «il vero intervento andrebbe quindi fatto in questo campo, dividendo le soluzioni in due parti. Primo: gli interventi tecnologici, passando dal diesel all'elettrico, dal gasolio al biodiesel o al Gnl. Secondo: interventi di tipo organizzativo, ovvero ridurre i percorsi a vuoto». Il più grande nemico della sostenibilità nei trasporti è... l'aria trasportata. «I trasportatori devono consegnare in tempi stretti partite di merce sempre più piccole» rimarca l'ordinario di Logistica e supply chain manage-



FABRIZIO DALLARI, ORDINARIO DI LOGISTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ALLA LIUC

ment alla Liuc, «il che è legato all'abitudine di fare un click e ricevere il più presto possibile il prodotto. Questo genera un trasporto inefficiente, con camion carichi per meno del 50% della capienza, che spesso tornano indietro vuoti. Il vero nemico è l'aria generata dai nostri processi di acquisto. Lotti piccoli, just in time e e-commerce generano una situazione dei trasporti drammatica, con veicoli mezzi vuoti».

Secondo elemento su cui intervenire, legato al primo, è l'organizzazione della supply chain. «Si tratta di scegliere fornitori a km zero» spiega Dallari, «di avere una logica di bilanciamento tra andata e ritorno dei veicoli, di creare magazzini vicino agli stabilimenti dei clienti: scelte di localizzazione che riducono km trasportati e emissioni». Anche noi, con le nostre scelte d'acquisto, possiamo incidere. «È importante il fatto di accordarsi con il cliente: non ti consegni domattina ma la settimana prossima, così ottimizzo e inquinio meno. Si risparmia molta più CO<sub>2</sub> a ottimizzare il trasporto dei camion che a riempire le strade di furgoni elettrici non

sapendo quanto inquinano, visto che questo dipende dalle fonti con cui si produce l'energia elettrica, non tutte rinnovabili».

Terzo punto: gli imballaggi. «Quelli secondari e terziari, casse, cassette, contenitori, pallet, possono essere ridotti in maniera pesante con una serie di soluzioni» sottolinea il prof della Liuc, «specie quelli in cartone, il materiale più utilizzato. Un problema esploso con l'e-commerce, con l'utilizzo di pacchi e pacchetti, mentre gli imballi del b2c non sono così invasivi. Altro aspetto importante è la massimizzazione del rendimento volumetrico dell'imballo: Ikea insegna». Last but not least, il magazzino. «È come una casa mille volte più grande in termini di metri cubi» conclude Dallari, «quindi per scaldarla e raffrescarla ci vuole una grande quantità di energia: è importante che sia dotato di un impianto fotovoltaico per l'autoconsumo immediato o differito. Inoltre dovrebbe trovarsi nei pressi dei raccordi autostradali: l'ideale sarebbe costruirli sulle ceneri di insediamenti industriali dismessi, senza ulteriore consumo di suolo».



PASSIONE  
VELOCITÀ  
ACCURATEZZA  
MANUALITÀ  
# OPENJOBMETIS

## La posizione da assumere.

Da più di 20 anni dialoghiamo ogni giorno con candidati e aziende per creare **incontri di valore tra persone di valore** e crescere insieme.



openjobmetis

openjobmetis.it

## Reporting

### I consumatori premiano i bilanci di sostenibilità

Gli italiani sono sempre più attenti al tema della sostenibilità, e le loro scelte di acquisto non sono più basate solo sulla convenienza economica di un prodotto, sulla pubblicità o sull'utilizzo di testimonial famosi, ma sono influenzate anche dalle pratiche messe in atto dalle aziende in favore di persone, ambiente e territorio. Lo dimostrano i risultati dell'Index Future Respect 2023, la classifica della sostenibilità realizzata da ConsumerLab - centro studi specializzato in sostenibilità - con l'adesione di tre associazioni leader dei consumatori, Adiconsum, Adoc e Confconsumatori, giunta alla sua sesta edizione, che ha premiato le aziende operanti in Italia e particolarmente impegnate sul fronte della sostenibilità.

**Fondazione Studi  
Consulenti del Lavoro**  
Consiglio Nazionale dell'Ordine

#### I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Rosario De Luca, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società.

Economy ogni mese ospita - in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della carta stampata verso il multimediale - un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.

Continua  
a leggere ▶



Sono 12 i bilanci premiati dai consumatori (selezionati tra oltre 3.500), realizzati da aziende dei più disparati settori: Amplifon (sanità), Asdomar, Gran Terre e Nonno Nanni (alimentare), Clerici Tessuto (tessile), Dondup e Yamamay (abbigliamento), Esselunga (Gdo), Ferrari (vini e spumanti), Holding Moda (moda), Korff (cosmetica), Orsero (distribuzione). «L'obiettivo dell'Index Future Respect è sensibilizzare i consumatori alla verifica attenta del modo in cui le imprese hanno cura dei criteri ambientali, sociali e di condotta, così come descritti nel Bilancio di Sostenibilità. - spiega il coordinatore di ConsumerLab, Francesco Tamburella - Un bilancio di sostenibilità chiaro e ordinato, comunicato in maniera mirata e corretta, influenza l'opinione dei consumatori al pari di pubblicità e testimonial. Il miglior rapporto prezzo-qualità non basta più: conta anche la reputazione, costruita con esempi di azioni esemplari che producano impatti verificabili, con ricadute positive effetti positivi sul territorio, la società, il mercato».

## Sostenibilità

### Esg, tutti ne parlano ma pochi li conoscono

Tutti sanno cos'è la sostenibilità, poco più della metà degli italiani ha sentito parlare dell'Agenda 2030, ma in pochissimi conoscono gli obiettivi Esg. È quanto emerge dal Rapporto Annuale dell'Esg Culture LAB "La cultura della sostenibilità in Italia", a cura di Eikon Strategic Consulting Italia Società Benefit, secondo cui il 97% degli italiani ha sentito parlare almeno una volta di sostenibilità, ma solo il 24% sa a cosa si riferisce il termine ESG, acronimo di Environmental, Social, Governance, criteri di cui bisogna tener conto per verificare la

## Liquidazioni

### Crisi d'impresa, calano i fallimenti

Sono 5.468 le imprese italiane che hanno dichiarato fallimento nei primi nove mesi del 2023, in linea (+1,48%) rispetto allo stesso periodo del 2022, ma in diminuzione del 32,9% rispetto allo stesso periodo del 2019 (pre-pandemia). È quanto emerge dall'Analisi sulle Liquidazioni giudiziali realizzata da Cribis, società del gruppo Crif specializzata nella business information, e aggiornata al 30 settembre 2023. Nel terzo trimestre di quest'anno le aziende che hanno dichiarato fallimento sono state 1.563, +8,8% rispetto allo stesso periodo del 2022, ma in diminuzione del 13,5% rispetto al terzo trimestre 2021, uno dei momenti più critici della pandemia. I concordati preventivi sono stati 292 nei primi 9 mesi di quest'anno, 60 nell'ultimo trimestre (in calo del 26,8% rispetto al Q3 2022 e -45% rispetto al Q3 2019). Le regioni che hanno registrato il maggior numero di liquidazioni giudiziali sul territorio regionale sono Lombardia (316), Lazio (154), Veneto (157), mentre le aree geografiche con i dati più

inferiori sono Trentino-Alto Adige (13), Basilicata (8), Molise (7) e Valle D'Aosta (1). Da evidenziare anche il dato riguardante l'Emilia Romagna con 89 liquidazioni giudiziali. Per quanto riguarda i settori con un maggior numero di liquidazioni giudiziali, il settore del Commercio è quello che risulta particolarmente in crisi, con un numero di 1.738 di liquidazioni giudiziali al 30 settembre, seguito dai Servizi (1.374), dall'Industria (941) e dall'Edilizia (923). «Rispetto al terzo trimestre dell'anno precedente stiamo assistendo ad un lieve incremento del numero di liquidazioni giudiziali, che potrebbe aumentare ancora nell'ultimo trimestre del 2023 a causa del contesto macro economico che stiamo vivendo: i problemi di liquidità per le aziende causati dalla stretta monetaria rischiano infatti di amplificare la fragilità di queste ultime», ha commentato Marco Preti, amministratore delegato di Cribis. «Nonostante questo continuiamo ad assistere a un netto miglioramento nelle percentuali rispetto al periodo pre-pandemia».



governance ambientale, sociale e aziendale di un'impresa o di un'organizzazione. Un dato, quello sulla conoscenza degli Esg, che fa il paio con i numeri sulla diffusione di questi temi sui social network da parte delle 300 principali aziende italiane. Secondo i risultati dell'Esg Social Channel Tracker, il focus mensile dell'Esg Culture Lab di Eikon Italia Società Benefit, infatti, su circa 146mila contenuti pubblicati da queste aziende sui propri account social nel periodo tra gennaio e ottobre, solo l'11% ha riguardato temi Esg. Eppure, proprio i post appartenenti a questa nicchia hanno attirato l'attenzione e il coinvolgimento degli utenti, ottenendo un engagement rate migliore rispetto agli altri contenuti, arrivando allo 0,48% contro lo 0,31% dei contenuti non inerenti ai temi Esg. Dall'Esg Social Channel Tracker emerge che le aziende si concentrano soprattutto sulla comunicazione dei temi ambientali, con il 62% dei

post, mentre molto più marginale è l'area sociale, con il 36%. Infatti, dai dati rilevati, solo il 2% dei post è dedicato a progetti o iniziative legati alle donne o ai giovani. Eppure, proprio i post legati alle donne e all'universo femminile raggiungono un engagement rate molto alto (0,64%), il doppio rispetto agli altri temi e superiore anche alle tematiche Esg. «E se consideriamo che i social sono una delle principali fonti di informazione da cui gli italiani attingono notizie relative agli obiettivi Esg, ci rendiamo conto dell'importanza di queste analisi», commenta Paola Aragno, vice presidente di Eikon Italia Società Benefit e docente di Metriche della Comunicazione all'Università Lumza. Secondo il Rapporto Annuale dell'ESG Culture LAB, infatti, più del 30% degli italiani ha sentito parlare degli obiettivi di sostenibilità sui social network, a pari merito con i giornali. Fonte primaria di informazione la televisione (59%).

## Architettura

# Spazi di lavoro, dal workplace al lifeplace

Come promuovere la diversità e l'inclusione attraverso una diversa progettazione degli spazi di lavoro? La risposta a questa domanda rappresenta l'oggetto del paper "Dal workplace al life place. Scenari e linee guida per progettare spazi di lavoro più inclusivi" promosso da Covivio e redatto con il supporto della società di progettazione Total Tool e del Prof. Giulio Ceppi del Politecnico di Milano. Il paper raccoglie raccomandazioni per fornire spunti, strumenti pratici e soluzioni da applicare nella progettazione degli spazi ad uso uffici in ottica di inclusione e valorizzazione delle diversità. Secondo quanto emerso dal paper, forte illuminazione, rumore costante, colori accesi potrebbero determinare iperstimolazione, stress e sovraccarico sensoriale. La creazione di un luogo di lavoro inclusivo richiede la considerazione della sicurezza sensoriale di tutte le persone. Gli arredi dovrebbero essere ergonomici e confortevoli per tutti offrendo alle persone la libertà di lavorare in modo flessibile,

collaborativo o autonomo. Richiede accuratezza di progettazione anche la segnaletica, che risulta inclusiva non solo se garantisce la leggibilità, ma anche se considera una capacità comunicativa e di comprensione a 360 gradi, prestando attenzione non solo a come si comunica, ma a cosa si comunica e a chi. La componente servizi è sempre più importante negli uffici contemporanei con l'obiettivo di semplificare la vita quotidiana degli occupanti, migliorandone benessere e prestazioni. Dalle aree ristoro con differenti modalità di consumo e un'offerta attenta alle limitazioni alimentari, quali allergie o intolleranze, i vincoli di tipo religioso/culturale, alle nursery e stanze per l'allattamento che dovrebbero essere situate in un'area fisicamente separata, garantire la privacy, e prevedere una chiara segnaletica all'interno e all'esterno così come le aree per la spiritualità o la meditazione. Sono premiate le realtà aziendali che si dotano di spazi polivalenti in cui ospitare workshop, laboratori, attività sportive ed eventi di altra natura, e quelle che includono spazi spogliatoio con docce per facilitare le attività sportive che i dipendenti possono svolgere in pausa pranzo, prima o dopo il lavoro. Può essere un'idea vincente quella di progettare uno spazio di decompressione sensoriale oppure favorire la creazione di aree ad hoc in cui ospitare ogni giorno il proprio pet, con ricadute sul benessere di tutte le persone in ufficio.

quotazioni ha già raggiunto quello dell'intero 2022. Tra gennaio e settembre, il listino dedicato alle Pmi ha infatti registrato 26 nuove Ipo, 5 translisting e una business combination. In particolare, nel terzo trimestre dell'anno le Ipo sono state 15 rispetto alle 11 dei primi sei mesi del 2023. Il flottante medio delle 26 nuove quotazioni è pari al 17,9%, mentre la raccolta media delle Ipo è stata pari ad € 6 milioni. I capitali raccolti in fase di quotazione sono stati utilizzati dalle Pmi italiane per accelerare il loro percorso di crescita, anche grazie alle operazioni di M&A: il numero di fusioni e acquisizioni concluse nei primi nove mesi del 2023 è già ai livelli dell'intero 2022 (57 nei primi nove mesi del 2023 contro le 65 del FY 2022), nonostante le condizioni macroeconomiche non favorevoli. Infine, l'attenzione per le valutazioni Esg si conferma in costante crescita: sono 56 le società che pubblicano un'informativa di sostenibilità (pari al 28% del totale).

## Mercati

# Sempre più Pmi sbarcano in Borsa

Secondo l'Egm Focus, realizzato da Bdo Italia e relativo alle Ipo nel segmento Euronext Growth Milan di Borsa Italiana avvenute nei primi nove mesi del 2023 il numero di



## IL SALVAIMPRESA

# La riparazione della Bancarotta

di Alessandro Arrighi

Nel 2019, con la riforma Rordorf, è stato emanato il "Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza", che, aveva lo scopo di contrastare in modo efficace, il fenomeno della ritardata emersione delle crisi aziendali, al fine di consentire alle imprese sane, ma in difficoltà, di ristrutturarsi in una fase precoce così da evitare l'insolvenza, eliminando e sostituendo il medesimo termine fallimento, con "liquidazione giudiziale", proprio per l'accezione negativa che da sempre lo caratterizzava, con l'intento dichiarato di prevenire la crisi e favorire la continuità rispetto alla situazione di insolvenza. Al momento, la riforma non sta dando alcuno dei risultati sperati: e tra le varie ragioni, certamente centrale è il fatto che la riforma lascia sostanzialmente inalterata la disciplina penale contenuta nella previgente legge fallimentare e gli imprenditori sono terrorizzati davanti all'idea di dichiarare la propria crisi. La bancarotta riparata è una causa di esclusione

della rilevanza penale della bancarotta patrimoniale, introdotta dalla giurisprudenza, per evitare che vengano perseguite condotte che, grazie all'azione riparatoria del fallito, possono essere considerate prive di offensività per i creditori e, quindi, di fatto, prive di nocività per il sistema. Ma non è sufficiente: l'istituto deve essere esteso, con una novella normativa, agli imprenditori falliti che non riescono a sterilizzare completamente l'azione delle loro condotte, nei confronti del creditore, ma che trovano un accordo con il PM e il Gip, che possa garantire loro di uscire dall'azione penale attraverso un'azione risarcitoria. Fino a che l'imprenditore che si denuncia in crisi, rischierà di finire in prigione le procedure continueranno ad arrivare tardivamente e il sistema Italia, continuerà a spaventare l'imprenditore, che possa pensare di creare un'impresa, in un paese come il nostro, che nemmeno brilla, per la convenienza fiscale e la cura delle infrastrutture.

## M&A

# Crowdfunding, Walliance acquista Lymo

Walliance, piattaforma di Real Estate Crowdfunding italiana, ha annunciato l'acquisizione di Lymo Finance, la prima piattaforma di Real Estate Crowdfunding fondata in Francia nel 2013, che vanta una raccolta di investimenti di oltre 50 milioni di euro. Questa acquisizione permette all'azienda di accedere più velocemente sia al mercato francese che più in generale a quello europeo, in modo consolidato. Il Ceo di Walliance, Giacomo Bertoldi, ha commentato così l'acquisizione: «Siamo entusiasti di accogliere nel nostro gruppo Lymo Finance, un'azienda che condivide la nostra

visione di democratizzazione degli investimenti immobiliari attraverso la tecnologia. Lymo è stata una pioniera nel mercato francese e porterà in seno al nostro gruppo, in seguito all'incorporazione, una profonda evoluzione del nostro business nel mercato locale. In maniera altrettanto rilevante, considerando che da sempre Lymo opera nel segmento del lending crowdfunding, sarà possibile trasferire un considerevole patrimonio di conoscenze relative a questo prodotto di investimento e finanziamento. Questa operazione ci permette di estendere ulteriormente le opportunità di investimento e di ampliare l'offerta di progetti immobiliari in Europa, garantendo agli investitori un più ampio spettro di opportunità». Grazie all'incorporazione di Lymo Finance in Walliance, il gruppo consolida oltre 160 milioni di euro transati, circa 98.000 utenti registrati e oltre 8.000 investitori che hanno effettuato in totale circa 41.500 transazioni di investimento.

CONTINI  
GALLERIA D'ARTE



*Luci di Nara, 1988, bronzo, cm 80 x 60 x 41*

# IGOR MITORAJ

VENEZIA  
T. +39 041 5230357  
venezia@continiarte.com

[www.continiarte.com](http://www.continiarte.com)

CORTINA  
T. +39 0436 867400  
cortina@continiarte.com

# ALLA LARGA DAI FUFFAGURU

Segni particolari: esteticamente impeccabili, impostati nel parlare e nella gestualità, ma con referenze nebuloze ed esperienza pratica pari a poco più di zero, eppure imperversano offrendo un messaggio salvifico

di Giorgio Vizioli

**S**ui social imperversano. Giovani ma non giovanissimi (i capelli brizzolati a volte sono più carismatici), molto impostati nel parlare, si vede che hanno provato e riprovato, con una gestualità all'americana, ma spesso anche con una ostentata cadenza regionale nella parlata (forse per sedurre potenziali clienti locali?), sentiti uno dopo l'altro sono un po' tutti uguali. Sono i cosiddetti fuffaguru, sedicenti esperti di vendite, marketing e comunicazione, che promettono di risolvere tutti i problemi di business a imprenditori e manager in difficoltà. Referenze nebuloze, esperienza pratica pari a poco più di zero, hanno un solo elemento di attrazione: offrono un messaggio salvifico a chi non ha più né entusiasmo né speranza. Oppure, nell'epoca delle start up, fanno sembrare facili cose che assolutamente non lo sono.

Ma chi sono le vittime di questi impostori? Nella maggior parte dei casi, piccoli imprenditori che si sono fatti da soli grazie a una iniziale intuizione vincente, a un innegabile talento e a massicce dosi di lavoro sodo, ma con una limitata competenza formale su come si devono gestire i clienti, sull'analisi dei dati e delle ricerche di mercato e sulle tecniche di vendita e di comunicazione. In parole povere, sulla dura legge del mercato, che non si riduce all'incontro tra la domanda e l'offerta.

E qui entra in scena il fuffaguru: con qualche video ben fatto postato su **Instagram** (meno su **Facebook** e ancora meno su **LinkedIn**, dove c'è più riscontro) sciorina la sua



**LA MERCANZIA DEI FUFFAGURU  
È FATTA DI ASSIOMI PRESENTATI  
COME INDISCUTIBILI  
MA IN REALTÀ INVERIFICABILI**

mercanzia fatta di assiomi presentati come indiscutibili ma in realtà inverificabili, di concetti strampalati dal suono intrigante, di garanzie non garantibili, che suonano come il canto delle sirene alle orecchie del piccolo imprenditore in difficoltà. Una delle cause di

questa situazione è individuata nel **far west normativo**, al quale si cercò di rimediare, una decina di anni fa, con la legge che regolava per l'appunto le professioni non riconosciute, esercitate da professionisti senza albo o ordine di categoria. Trattasi della **Legge 4/2013**, la cosiddetta "Legge per i Senza Albo", che permette a tutti di esercitare attività economiche di tipo intel-

lettuale finalizzate alla prestazione di servizi e opere a favore di terzi, senza la necessaria iscrizione a un albo.

Ma le cose non sono andate come si sperava: «È rimasto di fatto un vuoto normativo, in cui si sono infilati stuoli di formatori fasulli. Veri e propri illusionisti che fanno ai giovani e piccoli imprenditori promesse che non possono essere mantenute», spiega **Francesco Galvani**, Ceo di **Deep Marketing**, uno dei divulgatori più letti su **Quora Italia** e, soprattutto, autore di "Come non Farsi Fregare dai Falsi Guru". «In un Paese nel quale tanti formatori promettono guadagni infiniti, con sempre meno impegno e skill, anzi, denigrando costantemente laureati, marketing manager e professionisti reali e non improvvisati, è ne-

cessario difendere e divulgare i valori opposti! I fuffaguru del marketing sono i parassiti del nostro tempo. Sono insetti del capitalismo. Dobbiamo spiegare agli imprenditori come questi si nutrono, come si diffondono, qual è la loro psicologia di attacco, quali prede puntano e, soprattutto, dobbiamo fornire loro gli strumenti per non cadere nella rete dei fuffa-formatori che possono portare alla rovina delle aziende o a danni economici importanti. In una società civile non possiamo accettare e tollerare chi manipola e sfrutta in questo modo le persone più deboli».

A pagare le conseguenze di questi corsi e consulenze, spesso molto costosi e basati su approcci pseudoscientifici o amatoriali, sono soprattutto gli inesperti, che si affidano ciecamente alle promesse di facile successo. «Si tratta in generale di microimprenditori che attraversano un momento difficile e che, di conseguenza, sono facili da manipolare. Oppure ragazzi giovani, allettati dall'idea di fare tanti soldi subito senza dovere proseguire gli studi. Sono attirati da promesse impossibili in termini di risultati, casi studio macchiati dal bias della sopravvivenza: su migliaia di allievi, i guru citano sempre i pochissimi casi di successo casuale e non riportano quanto siano andati male tutti gli altri studenti», conferma Galvani.

Ecco, quindi, che torna d'attualità l'idea di creare un albo professionale a garanzia dei potenziali clienti. Secondo **Paolo Borzacchiello**, trainer in Pnl con certificazione internazionale e Coach professionista con specializzazione in Business Coaching e Life Coaching, sarebbe una iniziativa doverosa, etica, moralmente necessaria: «Purtroppo - spiega - le parole marketing e comunicazione sono oggi letteralmente in balia di qualsiasi cialtrone auto proclamatosi guru di questo o di quello, e stanno perdendo molto del loro valore. Chiunque può essere praticamente qualsiasi cosa, e questo non va bene: si tratta di materie, e qui parlo di marketing in modo particolare, che hanno un forte impatto sul-



LUCA ALTIMANI

la vita delle persone e che non possono non essere in qualche modo regolamentate o certificate. Non è accettabile che un qualsiasi ventenne, uscito da uno di quei corsi in cui ti rintonano la testa, possa raccontare di venderti le strategie di marketing che ti faranno guadagnare milioni. Quello non è marketing, è truffa. Quindi, un albo per me sarebbe una scelta importante. Chi dovrebbe occuparsene? Chi ha i numeri per farlo, chi per anni ha dimostrato professionalità, etica, risultati. Di

sicuro, nessun politico».

«Riuscire a istituire un albo dei consulenti mi sembra difficile e,

sinceramente, anche poco funzionale», obietta **Luca Altimani**, comunicatore e copywriter indipendente, «perché per le categorie che non prevedono un albo (e sono tante) è certamente più efficace che i professionisti mostrino al mondo ciò che sanno fare attraverso siti internet e piattaforme social, sia verticali, sul settore specifico, sia generaliste. Oggi, è meglio sfruttare gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per condividere le nostre esperienze, piuttosto che vincolarsi a un format più datato come quello degli albi professionali che tentano in sostanza di incasellare le competenze all'interno di un pattern predefinito che preveda solo titoli abilitanti e il superamento di even-

“

**È PIÙ EFFICACE  
CHE I PROFESSIONISTI  
MOSTRINO CIÒ CHE  
SANNO FARE  
ATTRAVERSO I SOCIAL**

tuali esami di ammissione».

Anche **Michele La Porta**, giornalista e comunicatore, titolare dell'omonima agenzia, conferma che, al momento, la via migliore per difendersi è valorizzare le referenze: «Per evitare di restare intrappolati nella rete dei fuffaroli, l'unico modo per scegliere un consulente è quello di esaminare il pregresso professionale. Analizzare il lavoro che hanno svolto per altri clienti, valutando i risultati ottenuti in passato è la sola garanzia di affidabilità e competenza. Purtroppo, le esigenze di consulenza degli imprenditori e dei liberi professionisti sono spesso disilluse da schiere di improvvisati che millantano capacità che non hanno».

«Esiste una cosa che si chiama Google che, per quanto possa offrire risposte viziate, aggiunge Borzacchiello, può dirci molto sul guru di turno. Quando si fa una ricerca, suggerisco anche di tenere conto un po' anche della messa in scena: uno bravo davvero, un professionista serio e competente, non ha bisogno di farsi vedere mentre che guida una Lamborghini presa a nolo a Dubai. Insomma, occorre buonsenso: i miracoli a basso prezzo non esistono, nessun consulente può garantire risultati certi, nessuno ti può fare diventare ricco o ti può offrire il metodo perfetto per diventarlo quel metodo non esiste e perché per avere successo un po' di fatica la devi fare».

## ITALPRESS DIVENTA (ANCHE) NEWYORKESE

Una storia di successo che risale a 35 anni, all'iniziativa di un giornalista-editore, **Gaspere Borsellino**, e all'entusiasmo di un team affiatato: quella dell'Agenzia Italtpress, sbarcata negli States per informare a 360°

di **Luigi Orescano**

**D**alla Sicilia a New York. **L'Italtpress** - l'agenzia di stampa nazionale fondata e diretta da **Gaspere Borsellino** - ha festeggiato nella Grande Mela un'altra tappa della sua crescita, in occasione del trentacinquesimo compleanno.

One William Street, sede newyorkese di Intesa Sanpaolo, ha ospitato il talk "Informazione globale e made in Italy. Quando l'eccellenza non ha frontiere", moderato dal giornalista **Claudio Brachino**, responsabile area video dell'agenzia di stampa. E l'evento ha potuto aprirsi con un momento di grande prestigio istituzionale: un messaggio del Presidente della Repubblica **Sergio Mattarella**: «La vostra agenzia - ha scritto il capo dello Stato - si è sempre contraddistinta per professionalità e per apertura al mondo e ai nuovi orizzonti comunicativi, integrando l'informazione tradizionale con i nuovi media. Sono dunque certo che saprete affrontare con determinazione e competenza le sfide impegnative che il mondo del giornalismo ha dinanzi a sé».

Al Presidente della Repubblica e al suo pensiero si è unito quello della premier **Giorgia Meloni**: «Ho sempre creduto che il legame tra

il locale e il globale fosse una delle chiavi per fare buona informazione nel nostro tempo, un tempo sempre più complesso e interconnesso. Chi come Italtpress coltiva questo legame e sa che da quel legame può trarre un valore aggiunto è dal mio punto di vista destinato ad avere successo».

Il vicepremier **Antonio Tajani** ha definito l'Italtpress «una nostra ambasciatrice nel mondo, perché contribuisce a promuovere una corretta immagine del nostro Paese e delle sue

**IL FONDATORE: «LA NOSTRA ESPANSIONE INTERNAZIONALE PROSEGUIRÀ».**

**I MESSAGGI DEL PRESIDENTE MATTARELLA E DELLA PREMIER GIORGIA MELONI**

eccellenze». «Italtpress ha lavorato in modo coerente con i principi che animano, che devono animare le nostre aziende», ha detto il ministro delle imprese e del Made in Italy, **Adolfo Urso**. «C'è bisogno di verità e di precisione, di esattezza da parte dei giornalisti. Ben venga Italtpress, ben venga il suo potenziamento», ha aggiunto il ministro della Cultura **Gennaro Sangiuliano**. Il ministro del Turismo, **Daniela Santanchè**, parla di sfida ambiziosa e stimolante». Mentre per il sottosegretario all'edito-

ria, **Alberto Barachini**, «35 anni raccontando quello che succede ai cittadini italiani e facendolo con la serietà competenza dei cronisti di Italtpress è davvero una grande storia».

Secondo il vicepresidente della Camera **Giorgio Mulè** «un'agenzia con questo nome era destinata ad approdare in America. E lo fa in un ambito della globalizzazione che sta cambiando, che è sempre più selettiva». «Celebriamo i 35 anni di Italtpress ma anche il lancio di un progetto importante che è lo sbarco negli Stati Uniti. Quello che ha fatto Italtpress è incredibile», ha affermato **Pierpaolo Monti**, Country manager Usa & Americas di **Intesa Sanpaolo**. «I messaggi del Capo dello Stato, del presidente del Senato e del presidente del Consiglio danno il senso dell'importanza di questo anniversario», ha detto in video collegamento **Mariangela Zappia**, ambasciatrice d'Italia negli Stati Uniti.

«Trentacinque anni sono una meta importante ma per noi sono anche l'occasione per guardare ancora una volta avanti, alle prossime tappe internazionali: il Mediterraneo, l'Europa», ha detto il fondatore e direttore responsabile dell'agenzia **Gaspere Borsellino**.

Dopo le redazioni e gli studi televisivi di Palermo, Roma e Milano, l'agenzia ha inaugurato in occasione del suo trentacinquesimo compleanno l'ufficio di corrispondenza newyorkese, ospitato nel Palazzo di vetro delle Nazioni Unite e ha consegnato per la prima volta gli Italtpress Awards. I riconoscimenti sono stati assegnati a **Fabrizio di Michele**, console generale d'Italia a New York; **Kamel Ghribi**, presidente di Gksd Investment Holding; **Mauro Porcini**, Senior Vice President e Chief Design Officer di PepsiCo; **Robert Allegrini**, presidente della Niaf, la National Italian American Foundation.



DA SINISTRA: MATTIA RAVAIOLI, MARIO OCCHI, ANGELO BROCATO, GASPARE BORSSELLINO, GIANFRANCO MERENDA, GIORGIO PISCOLLA ED EMANUELE BORSSELLINO

# TUTTI PAZZI PER I SOCIAL, MA È LA CARTA CHE CANTA

Se è importante rivolgersi a una platea ampia, ancora più importante è scegliere a chi rivolgersi. E quella della carta stampata e dei media tradizionali non è una battaglia di retroguardia

di Diana Daneluz



**I MEDIA TRADIZIONALI  
DETENGONO  
UN VANTAGGIO:  
IL FACT CHECKING  
CHE FA DA FILTRO**

«L'espansione della creator economy ha segnato un momento di svolta nell'ecosistema mediatico, conferendo un potere narrativo precedentemente impensabile a chiunque possieda uno smartphone e una connessione internet. Di fronte a questa ondata emergente, i giornalisti si ritrovano a confrontarsi con gli influencer, che vanno oltre il ruolo di semplici testimonial. Ma la coabitazione di questi due mondi nelle conferenze stampa e negli eventi si sta rivelando tutt'altro che armoniosa». Lo spiega **Francesca Caon**,

founder di Caon Public Relations, società di pubbliche relazioni e autrice del libro "I dieci comandamenti delle PR", edito da Roi Edizioni: «Sebbene esista l'associazione **Assoinfluencer**, che si propone di tutelare gli interessi dei creator, manca ancora un ente terzo che certifichi l'autenticità e la competenza degli stessi su temi specifici. Questo aspetto diventa cruciale quando la creazione di contenuti trascende

**SECONDO BVA DOXA SONO 27 MILIONI GLI ITALIANI CHE SEGUONO ALMENO UN INFLUENCER SUI SOCIAL: IL 17% IN PIÙ RISPETTO A DUE ANNI FA**

l'ambito dell'hobby, per diventare una professione a tutti gli effetti, richiedendo quindi un elevato grado di affidabilità». Eppure, pare che tutti siano pazzi per gli influencer: secondo **Bva Doxa** sono 27 milioni gli italiani che seguono almeno un influencer sui social (+17% rispetto al 2021); oltre 3 milioni, in specie Millennials e Generazione Z, seguono almeno un virtual influencer; **TikTok** è il social più cresciuto negli ultimi 2 anni tra quelli dove segui-

re influencer. Confermato il trend che vede nel 2023 le aziende continuare ad investire in influencer marketing con content creator e personaggi famosi in rete. Sono significativi anche gli investimenti in Intelligenza Artificiale in questo ambito. Da ultimo la piattaforma di IA generativa 1337: 4 milioni di dollari di finanziamenti da parte di investitori legati a **Lvmh** e **Hugging Face** per costruire un ecosistema di micro-influencer guidati dall'AI "a fin di bene", impegnati a connettere comunità di nicchia attraverso in-

teressi iper-personalizzati. C'è da indagare sui motivi che spingono i più giovani a seguire gli influencer e fare attenzione al fatto, però, che non tutte le aziende hanno contenuti da offrire a questo specifico target. E che forse la risposta ad una comunicazione d'impresa attraverso i media tradizionali ha ancora, eccome, un valore, in termini di reputazione aziendale e di ritorno economico.

Le riviste di settore rivelano indici positivi e in crescita. E c'è da considerare chi ascolta. Chi legge una rivista specializzata è un pubblico già selezionato e potenzialmente interessato ai contenuti di qualità veicolati. L'autorevolezza di certi brand editoriali, la sicurezza di vedere trattati i temi di interesse, magari con successivi approfondimenti, il ritrovarsi, soprattutto, in una comunità di soggetti sensibili ai medesimi topics, tutto ciò consente una bidirezionalità alla comunicazione d'impresa e la rende efficace. Anche sulla carta, che conserva il suo appeal, coinvolge anch'essa più sensi, consente una lettura dilatata e reiterata nel tempo che lascia sedimentare le informazioni.

È innegabile tuttavia – avverte Caon –, che a fronte dell'ascesa di nuove forme non professionali di influenza, «l'industria editoriale stia attraversando una crisi profonda, acuita dalla drastica riduzione degli investimenti pubblicitari, in contrasto con le ingenti somme guadagnate dagli influencer». Ma i media tradizionali «detengono un vantaggio inestimabile: il **fact**

**checking.** Filtro essenziale per fornire al pubblico informazioni di qualità, promuovendo una consapevolezza critica che contribuisce a una cittadinanza attiva e informata. Diventare giornalisti non è un'impresa da improvvisare, richiede una preparazione accurata su temi specifici che permetta di offrire una narrazione non distorta e ben contestualizzata».

Un contesto che la comunicazione spesso non consapevolmente costruita dall'influencer bypassa. «La notizia, inoltre, viene arricchita da una varietà di prospettive - politiche, socio-economiche, antropologiche - e da analisi che stimolano la riflessione. Questo processo rap-

presenta una responsabilità sociale che distingue i giornalisti, contribuendo al miglioramento della qualità della vita dei cittadini attraverso



Chiara Ferragni ha infranto la barriera dei social approdando al mondo dello spettacolo

un'informazione costante e riflessiva. D'altro canto, i social media, con i loro contenuti effimeri e immediati, tendono a rafforzare le convinzioni preesistenti dei fruitori, spesso trasformando opinioni in notizie senza un adeguato fact checking. La superficialità, unita alla "dittatura dell' algoritmo", compromette accuratezza e chiarezza dell'informazione, ali-

**QUANDO UN'AZIENDA SI RACCONTA  
NON SOLO DIFFONDE INFORMAZIONI  
MA COSTRUISCE UNA NARRATIVA  
CHE CREA DIALOGO COL PUBBLICO**

mentando una confusione tra realtà e finzione che rischia di minare la fiducia del pubblico».

«Ecco dove il giornalismo etico e deontologicamente guidato può trionfare – dice ancora Francesca Caon –, rappresentando un baluardo di affidabilità e autorevolezza di fronte alla sfida personal-pubblicitaria imposta dagli influencer: I media tradizionali, con la loro storia e la loro etica professionale, continuano a essere marchi di fiducia per l'opinione pubblica, testimoni autorevoli e fautori di una società più consapevole e partecipe».

Le aziende sono sempre più media company impegnate nell'autoracconto del brand attraverso i tanti strumenti del digitale. Quando lo fanno attraverso i media, per Caon, «la scelta non mira semplicemente a ottenere un articolo: va

oltre. Le Public Relations sono strumenti potenti per le aziende per ampliare il loro

mercato, promuovere il B2B, accrescere la brand awareness o modificare il proprio posizionamento nel mercato. Quando un'azienda si racconta attraverso i media, non sta solo diffondendo informazioni, ma sta costruendo una narrativa che può risuonare con diverse audience, creando un dialogo e una connessione più profonda con il pubblico».

«Nel caso dei media tradizionali è targettizzato e riconoscibile. «Questo, a sua volta, può generare una percezione positiva e migliorare la reputazione dell'azienda, elementi cruciali per la crescita e la sostenibilità nel lungo termine. Le PR raccontano l'azienda, i suoi valori, la mission e la storia. La narrazione di un'azienda attraverso le PR è diretta; al contrario, quando entra in gioco un influencer, spesso lo storytelling che ne emerge è mediato dalla personalità dell'influencer stesso. La conseguenza è solo una: il prodotto che l'azienda deve lanciare e i valori stessi del brand vengono fagocitati dalla presenza ingombrante dell'imprenditore digitale. Inoltre, le Public Relations sono un percorso di visibilità e autorevolezza che si consolida nel tempo, passo dopo passo, mentre il contributo dell'influencer è effimero o comunque temporaneo nei confronti del brand con cui collabora».

«Il rapporto con i media – conclude Caon – può anche fornire alle aziende una piattaforma per dimostrare la loro expertise, innovazione e valori, creando così una differenziazione nel mercato saturo di oggi. Le PR, quando gestite eticamente e strategicamente, possono servire come un ponte tra aziende e pubblico, promuovendo un'interazione autentica e informativa che va ben oltre la superficialità e l'immediatezza della comunicazione digital-first promossa dagli influencer. In questo modo, le aziende possono contribuire a una conversazione più ampia, sostenendo la società e promuovendo una cittadinanza più consapevole e partecipe».

Khabane lame (@khabylame) su TikTok ha collezionato 2,4 miliardi di "Mi piace" e ha 162 milioni di follower



# Job Pricing

La nuova normativa sulla trasparenza retributiva, prevista dalla Direttiva UE 970/2023, cambierà il modo in cui le aziende gestiscono le politiche retributive.

Ma già oggi sistemi di ricompensa trasparenti ed equi sono fondamentali per attrarre e fidelizzare i talenti.

**La tua azienda è pronta?**



Compensation



Growth



Workplace



Welfare



Benchmarking - Reward policies  
Gender Gap Analysis - Job Evaluation  
Performance Management - Incentive Plans

# DOVE VA IL MATTONE

Dopo la pandemia il mercato immobiliare si ricalibra su parametri differenti. Vince l'immobile particolare - non necessariamente di lusso - e sostenibile, come conferma Engel & Völkers



Fonte: Nomisma - dati relativi al primo semestre 2023

di Vincenzo Petraglia

**I**l mercato immobiliare italiano, dopo l'euforia post pandemica, mostra inequivocabili segnali di appannamento in termini soprattutto di numero di compravendite residenziali: già nel 2022 rispetto al periodo precedente (+34% la variazione annua 21/20), si era registrato un rallentamento della crescita (+4,7% annuo); nel primo trimestre di quest'anno si è assistito addirittura a una **flessione degli scambi del -8,3%** e, secondo le previsioni Nomisma, la compravendite di abitazioni diminuiranno per tutto il prossimo triennio. Per la fine

**PER LA FINE DEL 2023 SI PREVEDONO CIRCA 687 MILA COMPRVENDITE, CON UNA CONTRAZIONE ANNUA PARI AL 12,4% SECONDO LE STIME NOMISMA**

del 2023 si prevedono 687mila compravendite, pari a una contrazione annua del 12,4%, a cui dovrebbe far seguito una diminuzione di quasi 8 punti percentuali nel 2024, con un numero di transazioni destinato ad attestarsi intorno alle 633mila unità. Nel 2025 si dovrebbero infine manifestare gli ultimi cali residuali, con le compravendite destinate a scendere fino a quota 624mila (-1,4%). Una tendenza che è diretta conseguenza della politica monetaria, della perdita del potere di acquisto per l'impennata inflattiva e dell'erosione della capacità di risparmio delle persone.

In una situazione di questo tipo **Engel & Völkers**, uno dei top player nell'intermediazione immobiliare nel mercato del pregio, grazie a un preciso modello di business chiuderà l'anno senza flessioni rispetto allo scorso anno (nel 2022 la società ha totalizzato in Italia un fatturato da commissioni per un valore di 75 milioni di euro). Un risultato ottenuto grazie alla capacità di fornire consulenza a 360 gradi alla propria clientela, come spiega **Tomaso Aguzzi**, ceo in Italia per Engel & Völkers, che oggi nel nostro Paese conta circa mille collaboratori.

«Con la nostra società offriamo al cliente un supporto a tutto tondo: dalla presa in carico dell'immobile alla stipula del rogito e oltre, seguendo in tutte le fasi con un percorso ad hoc per ogni singolo cliente, anche nel post vendita. Supportiamo, quindi, i nostri clienti su aspetti legali, burocratici, normativi e fiscali, offriamo un primo check up urbanistico e un servizio fotografico professionale che ci servono per redigere la *listing presentation* di ogni immobile con la valutazione dettagliata e puntuale del bene, follow up pianificati dalle agenzie, importante digitalizzazione con strumenti digital come Owner App e Matterport, per i video in 3d alle proprietà, **promozione degli immobili** a livello nazionale ma anche internazionale grazie alla collaborazione con il nostro network globale che ci garantisce la pubblicazione sui migliori media e portali immobiliari». Servizi tutti molto apprezzati dai clienti. «Al di là della vendita in sé, per noi è importantissimo anche tutto il lavoro consulenziale che offriamo ai nostri clienti, che significa consigliare al meglio le persone: se è il momento giusto per vendere o acquistare, se è la zona giusta, se è il caso di fare dei lavori o degli adeguamenti, per esempio per la **classe energetica**, all'immobile che si vuol vendere, e così via. Elementi che, se presi in considerazione o trascurati, possono far rivalutare o svalutare nel tempo un immobile». Un modello di business che evidentemente paga. «Chiuderemo il 2023 in maniera stabile rispetto al 2022 in un mercato che sta oggettivamente soffrendo; un dato positivo per il nostro gruppo che ci motiva a proseguire col nostro **piano di espansione**. Come business diretto siamo a Roma, dove



TOMASO AGUZZI, CEO IN ITALIA PER ENGEL & VÖLKERS

abbiamo aperto a settembre un ufficio di oltre 800 metri quadrati anche a Roma 2, così da coprire, oltre al centro, anche la zona sud-est della capitale fino ai Castelli Romani; abbiamo anche aperto a inizio maggio a Bologna con un **market center** di proprietà - un modello diverso dal franchising che viene inserito nelle città più grandi - e ci espanderemo per la prima metà del 2024 anche a Firenze con un altro market center», spiega Aguzzi. «Oltre al business diretto, anche quello in franchising, che conta ad oggi 90

**GLI INVESTITORI ESTERI HANNO RIPRESO A INVESTIRE IN ITALIA, SOPRATTUTTO NEL MERCATO DELLA SECONDA CASA CON LOCATION DI PRESTIGIO**

shop operativi, verrà potenziato ulteriormente in Liguria con le aperture di Genova, Alassio e Chiavari; in Trentino Alto-Adige con le aperture di Riva del Garda e Bressanone; in Toscana con l'apertura di Cortona; in Puglia ed Umbria con le aperture rispettivamente di Ostuni e Foligno. I futuri *shop* riflettono gli **obiettivi di espansione** del Gruppo in Italia, mercato strategico in cui E&V continua a investire capillarmente, incrementando il numero dei propri agenti per rispondere a un mercato complesso dove la differenza la fanno i servizi offerti sempre più customizzati, tailor-made e digitali». Essendo par-

te di un gruppo internazionale presente in 30 Paesi (con un fatturato globale da commissioni per un valore di **1,2 miliardi di euro**), E&V ha la potenzialità di servire una clientela estera, e non solo italiana, che pare stia ricominciando a investire in modo piuttosto deciso nelle location del Bel Paese.

«Gli investitori esteri ultimamente non stavano più investendo in Italia», spiega Aguzzi. «Invece da qualche mese a questa parte stanno cominciando a reinvestire: abbiamo **location di prestigio**, soprattutto per il mercato della seconda casa. Per quel che ci riguarda nello specifico, essendo una società multinazionale, possiamo dare supporto anche alla clientela straniera grazie al nostro *know-how* e al nostro network nazionale e internazionale, con cui peraltro siamo in grado di gestire le compravendite certamente, per le quali ci rivolgiamo sia al segmento alto-altissimo che a quello medio, ma anche gli **affitti**». Un ambito, quello delle locazioni, sempre più forte, in quanto specialmente in alcune città le persone affittano invece di vendere gli immobili, viste anche le difficoltà attuali del mercato. Non è un caso che la società, proprio quest'anno, abbia dato vita a un importante progetto di rebranding aziendale, che è stato lanciato a marzo e che ha incluso il perfezionamento del logo a conferma dello sviluppo evolutivo del Gruppo immobiliare in un'ottica sempre più digitalizzata, ma senza perdere la sua identità ed i suoi valori fondamentali. Oltre al rebranding, **in ottica ESG**, che coglie la tendenza del mercato a porre sempre maggiore attenzione verso le azioni concrete e gli investimenti sostenibili, si sta pensando di fornire ai clienti ulteriore consulenza ad hoc sia per l'acquisto di case nuove sia per gli interventi da fare sugli immobili vecchi da ristrutturare.

[www.engelvoelkers.it](http://www.engelvoelkers.it)



# La casa non è più soltanto un miraggio

**In controtendenza rispetto al mercato, in calo a causa della contrazione delle compravendite e della maggiore difficoltà nell'accesso ai mutui, House Dream è nel pieno di un ambizioso piano di espansione. Grazie a...**

*di Vittorio Petrone*

**ORA COME ORA, ALMENO PER LA MASSIMA PARTE DELLE PERSONE, LA CASA PUÒ DIVENTARE UN AUTENTICO MIRAGGIO.**

**House Dream**, realtà immobiliare lanciata nel 2009 e operante sul territorio di Roma, lavora da quindici anni proprio per rendere reali i propri sogni immobiliari, investendo su strumenti informatici innovativi, strategie di digital marketing, collaborazione con realtà che la posizionano come una delle aziende più innovative e all'avanguardia del mercato.

La società ha appena annunciato il proprio piano di espansione con una nuova sede in Via Taranto, nel quartiere di San Giovanni a Roma. Il primo punto di un importante piano di espansione che prevede l'apertura e la riconversione di agenzie immobiliari romane, nei quartieri di San Giovanni, Parioli, Ostiense, Balduina e l'Eur. Un passo che segue la recente espansione in Sardegna, dove ha lanciato nel 2022 **"North Sardinia House Dream - Exclusive Rent & Sell"**, un'iniziativa imprenditoriale con un focus specifico nell'area della Costa Smeralda.

«Il nuovo piano di espansione romana si focalizzerà su nuove aperture e conversioni di agenzie sul territorio di Roma», spiega **Enrico Giombini**, ceo e fondatore di House Dream. «Durante la fase di ricerca abbiamo riscontrato come molte piccole realtà immobiliari incontrino numerosi ostacoli che limitano la loro evoluzione. Il nostro ambizioso piano di espansione non è solo un progetto, è una visione che abbraccia una riconversione completa, tenendo conto dei limiti finanziari, tecnologici e strutturali delle piccole agenzie: saremo direttamente noi a sostenere gli **investimenti** necessari per

questa espansione e per la conversione delle agenzie immobiliari». In questi anni House Dream ha vissuto una crescita esponenziale e conta oggi 30 persone tra dipendenti e collaboratori solo nella storica sede di Via Giulio Agricola, un ufficio marketing interno e un customer care dedicato che hanno portato a gestire un portfolio immobiliare di **120 immobili l'anno**, con una percentuale di chiusura a 30 giorni del 26% e del 86% a 90 giorni.

**In controtendenza rispetto al mercato, in calo a causa della maggiore difficoltà nell'accesso ai mutui e della contrazione delle compravendite, voi vi state espandendo...**

Da sempre, in House Dream abbiamo osato pensare in modo diverso. Dal primo giorno in cui ho fondato l'azienda, porre il cliente al centro di ogni nostra azione è stata l'unica prospettiva e la chiave del nostro successo e crescita. È questa visione che oggi ci guida nel continuo processo di espansione, permettendoci di assumere nuovi talenti e di investire con fiducia nel futuro. Nel libro da me pubblicato nel 2022, *Evoluzione Immobiliare - Storia etica di un successo*, racconto come durante i miei primi passi nel settore mi sia scontrato con un approccio standardizzato e obsoleto, e di come dopo anni di costante lavoro, ricerca e passione oggi House Dream consegna al mercato un'inversione di rotta che ha il cliente al centro: per noi il cliente non è la fine del processo, ma quello da cui tutto parte! La nostra incrollabile dedizione

Enrico Giombini, amministratore delegato e fondatore di House Dream

alla ricerca e allo sviluppo ci ha fatto porre l'attenzione sui mutamenti della società. Abbiamo scrutato in profondità le esigenze delle persone che a noi si affidano e da questo scrupoloso studio sono scaturiti servizi innovativi, costruiti su misura per i nostri clienti. I nostri pionieristici prodotti di Permuta casa, Rigenera casa e Vendita garantita sono esempi fulgidi di come abbiamo reinventato il settore immobiliare, creando percorsi mai esplorati prima.

**Quali le principali sfide e opportunità?**

Questa nuova fase di espansione ci pone di fronte a sfide stimolanti e a opportunità straordinarie. Ogni nuova apertura, ogni conversione, è un capitolo di una storia di successo che stiamo scrivendo con dedizione. La nostra missione è chiara: garantire che ogni nuova realtà che si unisce a noi abbracci e incarni la nostra visione rivoluzionaria, orientata al cliente. È un processo meticoloso di gestione e ottimizzazione, che ha al centro il cliente e le sue esigenze. Le opportunità sono immense: puntiamo a rafforzare la nostra presenza nella capitale diventando un faro di innovazione per il mercato immobiliare. Con la nostra expertise tecnologica e strategica stiamo non solo migliorando i servizi esistenti, ma stiamo anche creando nuovi orizzonti di possibilità. Tutti elementi che pongono House Dream tra le realtà più innovative e in crescita, che con questo strategico piano di espansione stabilisce nuovi standard di eccellenza a cui numerose agenzie immobiliari dovranno adattarsi. [www.housedream.it](http://www.housedream.it)



# COSTA SMERALDA, IL SERVIZIO OLTRE AL PANORAMA

Maior Capital è una società immobiliare nata nel 2019 in Sardegna, con l'obiettivo di rinnovare i servizi per chi vuol vendere o acquistare un immobile, all'insegna dell'internazionalizzazione

di Luigi Orescano

**S**pecialisti della meraviglia! Potrebbe essere questo il claim di **Maior Capital**, giovane e dinamica società immobiliare nata nel 2019 nel Nord Sardegna, che in breve tempo si è posizionata tra le prime agenzie a livello nazionale e quelle con il portafoglio immobiliare più importante della Gallura, ponendosi l'obiettivo di rinnovare e valorizzare i servizi per la vendita e l'acquisto di un immobile. Una meraviglia immobiliare dunque, come quelle che in quest'angolo di paradiso allietano la vita di alcune migliaia di fortunati.

Rinnovare i servizi immobiliari attraverso l'**internazionalizzazione** delle competenze, del dinamismo e della qualità: «Abbiamo pensato in grande fin da subito», spiega con semplicità l'imprenditore e fondatore **Francesco Budroni**, «per cui siamo ben presto entrati a far parte di un network italiano, "Italian Network Realty", e di due brand importantissimi a livello mondiale: LeadingRE e Luxury Portfolio International. Questi network ci hanno permesso da subito di sviluppare importanti sinergie su mercati cruciali quali Venezia, Milano, Lago Maggiore, Napoli, Firenze, la Puglia e diverse aree d'Europa, in particolar modo Svizzera, Germania, Austria e Francia fino agli Usa, dove operiamo tramite i nostri corrispondenti che fanno parte dei vari network». Ecco la modernità! Un'azienda che nasce integrandosi con la rete: «La nostra visio-



FRANCESCO BUDRONI



L'UFFICIO MAIOR CAPITAL DI ABBIADORI

ne era quella di creare una realtà internazionale, animata da tanti agenti preparati e specializzati nella **conoscenza dei diversi territori** in cui operano, in particolar modo la Costa Nord-est della Sardegna», continua Budroni. «Oggi le sedi principali sono Budoni, Olbia e Porto Cervo, sulle quali trattiamo tutte le tipologie di mercato, dalla villetta con piscina sui 400mila euro alla villa in Costa di caratura elevata». Ma oltre agli agenti che operano sul territorio, Maior Capital

**MAIOR CAPITAL FA PARTE DELL'ITALIAN NETWORK REALTY CHE È ARTICOLATO NEI DUE BRAND "LIVING" E "LUXURY PORTFOLIO INTERNATIONAL"**

si avvale di un team fisso interno molto importante, che garantisce il coordinamento generale dell'azienda, gestisce gli area manager per ogni territorio in cui opera, i funzionari amministrativi dedicati al mercato internazionale e offre un servizio legale interno. «Ma soprattutto, Maior Capital offre un "plus" esclusivo: un inedito **servizio post-vendita**». Ma di cosa si tratta?

«Offriamo ai nostri clienti che hanno acquistato un immobile tutta l'assistenza necessaria per allacciare nuove utenze, individuare fornitori ed artigiani giusti e tutto ciò che può servire soprattutto per coloro che arrivano da lontano o dall'estero», spiega Budroni. «La nostra è una terra unica e meravigliosa, ma se non hai qualcuno

che ti guida, insediarsi con serenità potrebbe diventare complesso». E dunque, ecco spiegato il nome "Maior Capital".

«È il tempo, il nostro tempo che dedichiamo al cliente affinché riceva un servizio davvero completo e confortevole», rivela Budroni, «e il tempo che le persone decidono di trascorrere qui, quello che oggi viene chiamato "mindfulness". La nostra isola ci offre un grandissimo vantaggio competitivo, tantissimi clienti, non solo italiani, si stanno trasferendo stabilmente sull'isola, consapevoli di trovare bellezza, relax, zero inquinamento e sicurezza. A questo proposito, si può decisamente parlare di effetto *blue-zone*: la Sardegna è tra i cinque territori con la **popolazione più longeva del mondo** e questa prospettiva ha portato all'incremento del numero di trasferimenti sull'isola, iniziando a destagionalizzare così i flussi turistici». L'apertura dell'Ospedale Mater Olbia, che punta ad essere un'eccellenza nel Mediterraneo, ha dato maggiore sicurezza a chi da tutta Europa decide di trasferirsi in Sardegna. Ultimamente, inoltre, si è assistito ad una riapertura dei mercati di Canada e Usa.

«Non dimentichiamo poi che noi, al centro del Mediterraneo», conclude Francesco Budroni, «siamo vicini a tutte le grandi capitali: Parigi, Londra, Madrid, Milano e Roma, che distano circa un'ora di volo, due al massimo». *Invest in Sardinia, invest in your life.*





# COMPRIAMO ANTIQUARIATO

ACQUISTIAMO SINGOLI OGGETTI O INTERE EREDITA' - SOPRALLUOGHI IN TUTTA ITALIA

PAGAMENTI IMMEDIATI

DIPINTI ANTICHI E MODERNI, MOBILI, OGGETTISTICA DI ANTIQUARIATO,  
SCULTURE, BRONZI ANTICHI E MODERNI, ARREDAMENTO ANTICO DA GIARDINO,  
FONTANE IN MARMO E PIETRA, CAMINI IN MARMO E PIETRA,  
ANTIQUARIATO ORIENTALE, ARGENTERIA

ANTICHITÀ  
**La  Pieve**

Via San Giovanni 120, Sabbio Chiese (BS)  
+39 335 6064771  
[www.antichitalapieve.it](http://www.antichitalapieve.it)  
[info@antichitalapieve.it](mailto:info@antichitalapieve.it)  
[francotisi57@gmail.com](mailto:francotisi57@gmail.com)



INVIA UNA FOTOGRAFIA A

[francotisi57@gmail.com](mailto:francotisi57@gmail.com)

[info@antichitalapieve.it](mailto:info@antichitalapieve.it)

# IL FRANCHISING FRA COMMUNITY E INNOVAZIONE

L'edizione numero 36 del Salone Franchising Milano, che ha attirato oltre seimila visitatori italiani e stranieri, ha offerto numerosi spunti interessanti per un settore in forte cambiamento e sempre alla ricerca di nuove tendenze

di Vincenzo Petraglia

**I**l mondo del retail e del franchising sono alla ricerca di nuovi modelli organizzativi e di business per rispondere alle nuove richieste del mercato e di un consumatore che negli ultimi anni ha rivoluzionato il proprio comportamento d'acquisto e che è quindi alla ricerca di una *customer experience* differente, profondamente mutata grazie alle nuove opportunità offerte dalla tecnologia, sempre più pervasiva nelle nostre vite.

Per chi opera nel settore intercettare nuove idee e **nuovi trend** è, dunque, di fondamentale importanza.

Non è allora un caso che una manifestazione come il **Salone Franchising Milano**, l'evento dedicato a retail e franchising più importante in Italia che quest'anno si è tenuto dal 19 al 21 ottobre all'Allianz-MiCo di Fieramilanocity, abbia avuto un grande successo: **148 gli espositori** presenti e **oltre seimila i visitatori**; 45 i relatori che hanno tenuto gli *elevator pitch* sul *main stage* insieme con altri 8 speaker, e 22 i talk organizzati con i rispettivi relatori.

Appuntamenti, a cui ha preso parte attivamente anche *Economy*, utili a capire i nuovi scenari, i nuovi trend e i modelli di business emergenti e con essi tutte le nuove **opportunità per fare impresa**.

Fra i focus principali di speech e talk, la digitalizzazione, con l'utilizzo sempre più massiccio dell'intelligenza artificiale per elaborare i dati di comportamento del consumatore, il metaverso, la realtà vir-

**RISPETTO ALLO SCORSO ANNO, IL SALONE HA FATTO REGISTRARE UN +54% DI VISITATORI PROVENIENTI DA PAESI STRANIERI!**



tuale e aumentata, che stanno cambiando sempre più profondamente il mondo del retail e della *consumer experience*.

Rispetto all'edizione dello scorso anno c'è stato un 54% in più di **visitatori provenienti dall'estero** (circa il 10% delle presenze totali): fra i Paesi più rappresentati, Francia, Svizzera, Cina, Estonia, Brasile, Ucraina, Polonia, Spagna, Stati Uniti e Croazia.

Per quanto riguarda, invece, i visitatori del mercato nazionale, essi si sono così ripartiti: 74% proveniente dal Nord Italia, 15% dal Sud e 11% dal Centro, con regioni più rappresentate Lombardia, Piemonte, Lazio, Sicilia, Emilia Romagna e Campania.

Scambi di idee e di informazioni e tanta voglia di credere nel futuro del franchising hanno rappresentato il filo conduttore della tre giorni in fiera, che ha messo sotto i riflettori un settore vitale e sfaccettato e in forte trasformazione con l'obiettivo di offrire una visione a 360 gradi sul mondo dell'affiliazione commerciale, ma anche sulle nuove **forme ibride** che arricchiscono il panorama del settore. Per comprendere cosa sta cambiando, fra richiesta di qualità sempre crescente, maggiore attenzione alla **sostenibilità**, divenuta in poco tempo per le aziende opportunità di business e *driver* di competitività, e nuove abitudini di consumo.

Dalla ristorazione ai servizi, dall'elettronica all'abbigliamento, passando per il

mondo delle startup, portatrici di idee nuove e progetti innovativi, il Salone ha offerto visibilità a tante realtà imprenditoriali e alle soluzioni più all'avanguardia nel settore.

L'appuntamento si è rivelato un'occasione unica per tutta la *retail community* per un confronto ricco e stimolante e per interessare relazioni professionali fra gli operatori del comparto e gli **aspiranti imprenditori**. Proprio per questi ultimi un appuntamento imperdibile per trovare occasioni di business interessanti e forme di finanziamento, e per imparare a lavorare meglio su attività commerciali già avviate o da avviare ex novo grazie a nuove *skill* messe a disposizione dagli esperti del settore presenti alla kermesse e dai tanti brand che hanno aderito alla manifestazione nei più disparati settori: dalla Gdo al commercio specializzato, dal food al fitness.

Molto interessanti anche gli spazi dedicati all'**imprenditoria femminile**, in linea con l'obiettivo del Salone di puntare i riflettori sulle nuove tendenze che vedono

**L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE,  
IL METAVERSO, LA REALTÀ VIRTUALE  
E AUMENTATA STANNO CAMBIANDO  
IL RETAIL E LA CUSTOMER EXPERIENCE**

sempre più donne protagoniste di nuove aperture e attività. Per questo l'evento ha visto coinvolte molte realtà impegnate a promuovere l'imprenditoria femminile, come **McDo-**

**nald's**, espositore della manifestazione, fautore del progetto "Women in franchising". «Un programma di networking», ha spiegato Dario Baroni, Ceo in Italia della società, «nato per favorire l'aumento di licenziatarie nella nostra rete, perché crediamo che valorizzare il talento femminile possa contribuire alla trasformazione culturale del mondo del lavoro, convinti che una maggiore rappresentanza delle donne favorisca un'organizzazione del lavoro ancora più inclusiva ed efficiente e, di conseguenza, un miglioramento dei risultati». Un leitmotiv che ha offerto spunti interessanti anche relativamente ad altri temi fra loro interconnessi: quelli dell'**etica nel mondo dell'imprenditoria** e della sostenibilità, istanze che sempre più, insieme con la capacità di costruire il proprio business sull'omnicanalità, faranno la differenza e saranno in grado di determinare, a seconda di come si saprà affrontarle e metterle in pratica, il successo o l'insuc-



Qui e nella pagina accanto, alcune istantanee del Salone Franchising Milano, che ha visto la partecipazione di 148 insegne e oltre seimila visitatori italiani e stranieri. Molti gli eventi collaterali, gli speech e i talk organizzati, a cui ha partecipato attivamente anche *Economy*



# Albania, "buen retiro" e nuova frontiera del business

**Turismo, ma non solo. Il Paese delle Aquile offre una serie di vantaggi, tra cui tassazione agevolata e manodopera qualificata a basso costo. Italian Network aiuta imprese e pensionati che vi si vogliono trasferire**

di **Valerio Pisani**

**N**egli ultimi anni, in particolar modo nell'ultimo periodo, si è parlato molto dell'Albania come destinazione turistica ideale e come nuovo mercato da esplorare per le imprese in un'ottica di internazionalizzazione. Un Paese che non è in forte sviluppo solo nel settore turistico: le imprese italiane possono infatti trovare terreno fertile per numerosi motivi tra cui **tassazione** allo zero per cento e basso costo del lavoro; i pensionati italiani del settore privato possono inoltre godere di una defiscalizzazione al 100% per sempre.

Come affermato dal primo ministro Edi Rama, "sono sempre di più gli italiani che, invece di aspettare la riduzione delle tasse nel loro Paese, vengono in Albania dove le tasse sono già basse". Per poter intraprendere un tranquillo percorso di internazionalizzazione o di trasferimento, la scelta migliore è farsi affiancare da professionisti esperti e preparati: **Italian Network**, capitanata da Roberto Laera, è a Tirana una società di internazionalizzazione, consulenza fiscale, tributaria e del lavoro che offre un servizio a 360 gradi agli imprendito-

ri stranieri che vogliono investire in Albania. Da circa vent'anni è un valido riferimento per **imprese e pensionati**. Membro di "Auditaxes International" (associazione internazionale di società di revisione e contabilità presente in 14 Paesi con oltre 19 uffici e 500 partner), fornisce consulenza per la costituzione della società, la fiscalità albanese e internazionale, il diritto del lavoro, le buste paga e via dicendo, utili all'imprenditore a valutare l'investimento e la fase di start up dell'impresa, permettendo-



ne l'operatività in sole 24 ore. La società provvede anche alla ricerca e selezione del personale con la sua controllata "Job in Albania" e offre servizi immobiliari per le imprese o i privati con "Albania Immobiliare". È specializzata nell'ottenimento del permesso di soggiorno, l'iscrizione Aire e la **residenza fiscale** per imprenditori, pensionati, nomadi digitali.

Italian Network si è affermata nel panorama albanese e internazionale grazie al suo staff di giovani e preparati professionisti, tanto da essere insignita per il secondo anno consecutivo del "Worldwide Finance Award" come "Internationalization Consulting Firm of the Year".

La società è parte di "Partner di Impresa", il primo network di commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro ed esperti in finanza agevolata, nato con l'obiettivo di supportare gli imprenditori nella crescita e nel consolidamento delle loro aziende.

I valori condivisi sono etica e riservatezza, onestà e rispetto, professionalità e senso del dovere, preparazione e passione nel lavoro, correttezza e **responsabilità**. Il raggiungimento dell'eccellenza, favorito dalla diversità delle competenze del team, è raggiunto attraverso l'innovazione e la ricerca di soluzioni creative. Il team sostiene la competitività e la produttività, incoraggiando lo sviluppo e il benessere economico e sociale del Paese delle Aquile anche attraverso la crescita e il successo di clienti e collaboratori.

Nell'azienda è favorito, infatti, un clima di entusiasmo e socialità in un ambiente amichevole e familiare, dove si esprime gratitudine per le opportunità offerte. «Kela, Enxhi, Hajre, Endi, Enea, Aron, Ivan, Luca e tutto lo staff si impegnano quotidianamente nell'affiancare i clienti e fornirgli il miglior servizio possibile», spiega Roberto Laera, «e i grandi risultati raggiunti dipendono dal contributo che ciascuno di loro dà ogni giorno alla nostra società».

[www.italian-network.net](http://www.italian-network.net)

Qui a fianco, il founder Roberto Laera con una parte del team di Italian Network. In alto, la capitale albanese Tirana

# CHATGPT ED EDITORIA: OPPORTUNITÀ O MINACCIA?

Le opinioni sono diverse e spesso discordanti, cosa attendersi in futuro? Ne abbiamo discusso con Giacomo Bruno, esperto del settore e founder della Bruno Editore, società che per prima ha introdotto nel 2002 in Italia gli e-book

di Vincenzo Petraglia

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEGLI ULTIMI ANNI HA FATTO PASSI DA GIGANTE INFLUENZANDO NON POCO IL NOSTRO QUOTIDIANO, CON ALL'ORIZZONTE SCENARI SEMPRE PIÙ COMPLESSI E PROBABILMENTE INIMMAGINABILI, VERSO CUI MOLTI SONO POSITIVI, IN QUANTO VEDONO L'IA COME UN'OPPORTUNITÀ PER MIGLIORARE LE NOSTRE VITE, MENTRE ALTRI NON LO SONO AFFATTO. Questi ultimi perché scorgono il pericolo, sempre dietro l'angolo, che il "giocattolo" possa sfuggire di mano, in assenza di regole certe e di una gestione etica e condivisa dello strumento, e possa quindi creare una minaccia per l'umanità.

Ma che impatto effettivo avrà l'Intelligenza artificiale sull'attività delle imprese e in particolare sull'editoria, che molti, proprio per le straordinarie nuove opportunità offerte per esempio da ChatGpt, vedono destinata a morire, almeno nella sua accezione tradizionale?

*Economy* ne ha discusso con **Giacomo Bruno**, esperto della materia, ceo e founder della Bruno Editore, prima società a portare gli e-book nel 2002 in Italia e che oggi utilizza l'IA come strumento cardine del proprio business.

## Qual è il futuro dell'editoria secondo lei?

Un futuro sempre più digitale, interattivo e personalizzato. L'IA giocherà un ruolo fondamentale aiutandoci a creare contenuti più coinvolgenti e accessibili. La chiave sarà bilanciare l'innovazione tecnologica con la creatività umana.

## Ma l'Intelligenza artificiale è una minaccia o un'opportunità per il settore?

L'IA è una grande opportunità nel mondo dell'editoria, specialmente nel settore dei libri di formazione e crescita personale, che è il focus in Bruno Editore. I nostri autori sono principalmente imprenditori e professionisti che scrivono libri per farsi conoscere e per costruire il loro personal brand. L'IA gli permette di beneficiare



GIACOMO BRUNO

degli avanzamenti tecnologici senza perdere la loro voce unica, rendendo quindi l'IA non una minaccia, ma un prezioso alleato per il settore.

## In che modo in Bruno Editore utilizzate l'IA?

L'Intelligenza artificiale ha rivoluzionato il nostro processo di progettazione dei libri. Utilizzando l'IA, siamo riusciti a ridurre del 90% i tempi di progettazione. Ciò che prima richiedeva settimane di lavoro, come la creazione di un sommario dettagliato, oggi possiamo farlo in poche ore. Ciò ci permette di concentrarci di più su qualità dei contenuti e innovazione editoriale, garantendo una produzione più efficiente.

## ChatGpt?

Personalmente, sono contrario all'uso di ChatGpt per scrivere interi libri, perché ciò potrebbe risultare in un testo privo di quella calda personalità e autenticità che caratterizzano le opere umane. In Bruno Editore, la nostra priorità è preservare il calore umano e le storie personali dei nostri autori. Per questo, utilizziamo ChatGpt in modo molto specifico e controllato, quasi come un ghostwriter digitale. La sua funzione principale è quella di ascoltare le storie raccontate, trasformandole in testo e utilizzando lo stile

“

**L'EDITORIA SARÀ SEMPRE PIÙ DIGITALE, INTERATTIVA E PERSONALIZZATA**

le dell'autore. ChatGpt ci aiuta a curare la forma e l'aspetto del testo, garantendo che il contenuto e lo stile unici dell'autore vengano preservati.

## Organizzate anche corsi su questi temi...

Sì, corsi che trattano il rapporto tra IA ed editoria in maniera molto pratica. Il nostro corso di punta "Numero1" è un workshop innovativo che aiuta professionisti e imprenditori a progettare e scrivere il loro libro in soli due giorni. Un corso intensivo pensato per chi aspira a diventare un'autorità nel proprio settore, utilizzando il libro come potente strumento di marketing e branding personale per aumentare la propria autorevolezza e attirare nuovi clienti.

## Cosa caratterizza di più Bruno Editore?

Lo spirito pionieristico e la capacità di anticipare le tendenze, come nel 2002, quando siamo stati i primi in Italia a introdurre gli e-book. Oggi siamo pionieri nell'integrazione dell'Intelligenza artificiale nei processi editoriali...

[www.brunoeditore.it](http://www.brunoeditore.it)

Continua online



# LA RIVINCITA DELLA SECONDA MANO

Il mercato dell'usato è in costante crescita e offre, sulla spinta anche dell'Europa, benefici per l'ambiente e nuove opportunità di business per le aziende. Ne parliamo con Alessandro Giuliani, esperto del settore e founder di Leotron

di Vincenzo Petraglia

CHE RUOLO GIOCA L'USATO IN UN'OTTICA DI SVILUPPO SOSTENIBILE ED ECONOMIA CIRCOLARE? NE ABBIAMO PARLATO CON CHI STA PUNTANDO TUTTO PROPRIO SU QUESTO, CON RISULTATI MOLTO CONCRETI SIA PER LE

IMPRESSE CHE PER LA COMUNITÀ. **Alessandro Giuliani** è autore, insieme con Pietro Luppi, del libro *La rivincita dell'usato* ed è il fondatore di **Leotron**, società benefit con oltre 35 anni di esperienza nel settore che offre supporto agli imprenditori dell'usato autonomi e lavora con diversi esperti nel campo per fornire gratuitamente aggiornamenti sull'economia circolare e sulla sostenibilità, oltre ad operare anche attraverso il **franchising**. In particolare studiando punti vendita dell'usato che possano funzionare e attirare sempre più clienti attenti all'ambiente. Attualmente la società, in grado di rivoluzionare il settore sviluppando un innovativo software per la gestione dei mercatini dell'usato e negli anni create di due franchising di successo, **Mer-catopoli** e **Babybazar**, divenuti punti di riferimento per chi cerca prodotti di qualità per uno shopping etico e sostenibile, gestisce più di 100 negozi dell'usato in franchising. Ha organizzato inoltre un network di oltre 350 negozi dell'usato autonomi in tutta Italia ai quali eroga assistenza a 360 gradi: dal programma gestionale, alla consulenza burocratica e fiscale fino ai servizi di marketing e di formazione. Una realtà, parte della **Rete Onu**, il network degli imprenditori dell'usato, che porta avanti una *mission* ben

definita anche attraverso il proprio blog, che ha lo scopo di diffondere una cultura positiva della *second hand economy*, e una serie di nuovi progetti, come quello legato alla **Responsabilità Estesa del Produttore (Epr)**, che sta entrando in vigore per il tessile e che impone ai produttori di assumersi la responsabilità del ciclo di vita completo dei propri prodotti, inclusa la gestione dell'inventario e del fine vita.

**Perché dovremmo leggere il suo libro *La rivincita dell'usato*?**

In primo luogo, perché offre una visione dettagliata sull'importanza dell'usato nell'economia circolare, evidenziando il ruolo chiave che questo settore può svolgere nella creazione di un'economia più sostenibile. Inoltre, il libro fornisce una panoramica completa di un mercato dell'usato in costante crescita e trasformazione, offrendo una comprensione approfondita degli sviluppi attuali e delle opportunità future.

La sua utilità si estende alla conoscenza dettagliata dei rischi e delle opportunità nel settore dell'usato, un aspetto cruciale per navigare con successo in un mercato in evoluzione. La lettura

del libro offre un'opportunità tangibile di applicare soluzioni sostenibili nel proprio stile di vita, con un particolare focus sul riutilizzo.

**L'usato è la base dello sviluppo sostenibile?**

A livello europeo, recepito dagli stati membri, la piramide della gestione dei rifiuti pone il riutilizzo come l'opzione migliore (2008/98/Ec) e la finalità di questa ge-

rarchia è quella di ottenere il massimo beneficio dai prodotti e di generare la minima quantità di scarti. Quindi per la legislazione europea e nazionale il riutilizzo viene già definito come un pilastro dello sviluppo sostenibile anche perché si integra perfettamente con i principi chiave di questo modello economico. L'economia circolare è un approccio progettato per ridurre lo spreco, promuovere il riutilizzo delle risorse e minimizzare l'impatto ambientale. Questo modello contrasta con l'approccio lineare tradizionale "prendi, produci, usa e smaltisci" con l'obiettivo di creare un ciclo continuo di produzione e consumo sostenibile. Il riuso, che è anche una delle 3R della sostenibilità (riduci, riusa e ricicla), è rilevante nell'ambito dell'economia circolare in quanto consente di mantenere i prodotti e i materiali in circolazione per il più lungo tempo possibile, ritardando la necessità di nuove produzioni e riducendo la pressione sulle risorse naturali. Inoltre, il riuso promuove un sistema economico più sostenibile, in cui i prodotti mantengono il loro valore più a lungo e contribuiscono a creare un ciclo di vita continuo.

**Spesso investire in sostenibilità viene visto solo come un costo dalle aziende, invece...**

Invece è un'opportunità che consente di coniugare profitto e benessere ambientale. Per noi di Leotron è fondamentale che i nostri valori riflettano il nostro lavoro e che l'impatto positivo che possiamo avere sull'ambiente sia una parte integrante della nostra missione aziendale. Inoltre, vediamo l'impegno nella sostenibilità come una leva per creare valore non solo per l'azienda, ma anche per la società in cui operiamo...

[www.leotron.com](http://www.leotron.com)

Continua online



Alessandro Giuliani,  
founder di Leotron

# L'arte della calzatura fra etica e filiera corta

**Il Calzaturificio Emmegiemme Shoes è un'eccellenza del made in Italy che detiene la proprietà del brand MaiMai e produce calzature per i grandi marchi del lusso internazionale con un modello di business molto virtuoso**

di Vincenzo Petraglia



A DESTRA, ROCCO ANTONIO GNONI, CEO DI EMMEGIEMME

**F**ondata nel 1993 da Rocco Antonio Gnoni e Maria Pia Morciano, il **Calzaturificio Emmegiemme Shoes** di Surano, in Puglia, è un'eccellenza del made in Italy che produce calzature per i grandi marchi del lusso internazionale e ha puntato tutto su artigianalità, tecnologia e forte attenzione alla sostenibilità a 360 gradi. La società detiene anche la proprietà del brand MAIMAI, con cui produce calzature all'avanguardia sotto diversi profili, fra cui **Acanto**, una sneaker con tutte le caratteristiche di una produzione di lusso, ma con un prezzo più accessibile e soprattutto caratterizzata da filiera sostenibile. Utilizza l'E-voilo, lo suede sostenibile ottenuto nel rispetto completo dell'economia circolare, come tutti gli altri componenti della calzatura, completamente naturali o ricavati da materiali riciclati.

«L'intuizione avuta negli ultimi anni che il mercato calzaturiero si orientasse verso un più marcato riconoscimento dell'artigianalità è risultata vincente», spiega l'amministratore delegato **Rocco Antonio Gnoni**. «L'azienda l'ha perseguita attraverso la sua rimodulazione con l'im-

plementazione di tecnologie innovative, unite a importanti investimenti strutturali. Abbiamo ampliato con rinnovata passione una nuova giunteria, assumendo 40 giovani donne, che garantisce il *full made in Italy*, la **filiera corta** e un'altissima qualità al prodotto, determinando un rilevante trend di crescita», dice Gnoni.

Un'azienda che sta raccogliendo quanto ha seminato, continuando a credere e investire nel green e nella ricerca di nuovi materiali: oggi conta 150 dipendenti, di cui **87 donne**, con il 30% della forza lavoro costituito da giovani fra i 19 e 30 anni, e che nel medio periodo punta a centrare l'obiettivo dei 25 milioni di fatturato. L'energia utilizzata nello stabilimento produttivo pugliese (a cui se ne aggiungono anche uno in Romania e uno in Bulgaria), che si sviluppa su una superficie coperta di cinquemila metri quadri con una produzione di duemila paia di calzature al giorno, viene interamente prodotta da **fonti rinnovabili**. Precisamente con pannelli fotovoltaici in grado di generare circa 400 kw di energia. E i progetti che vanno in questo senso continuano. «Abbiamo costruito un nuo-

vo opificio di duemila metri quadri secondo degli standard molto alti, le cui facciate laterali e frontale sono in vetro e permettono di godere a pieno del verde che lo circonda, garantendo il **benessere** di tutti gli operatori. All'interno sono state collocate macchine con tecnologie all'avanguardia attraverso l'utilizzo di macchinari 4.0 come fustellatrici, spaccapelli, scarnitrici, eccetera».

L'azienda, al fine di perseguire costantemente come si diceva il *full made in Italy*, e di ottenere anche una certificazione di filiera, ha implementato un sistema di tracciabilità di tutte le operazioni ottenendo un **passaporto digitale del prodotto**. Un *purpose* che coniuga sostenibilità sociale e ambientale.

«Abbiamo investito nel fotovoltaico producendo energia elettrica in misura superiore a quella impiegata», spiega Gnoni. «Particolare attenzione abbiamo riservato, con l'ultimo investimento, al consumo dell'acqua dotando i servizi di lavabo con fotocellule e programmando la raccolta delle acque per riutilizzarla nell'irrigazione del verde. I nostri collaboratori utilizzano tutti borracce termiche per eliminare l'uso delle bottiglie di plastica. In aggiunta stiamo incentivando i nostri collaboratori all'acquisto di **macchine elettriche** per usufruire delle colonnine di ricarica che saranno installate in azienda». Anche l'impegno nel sociale non è da meno, con il coinvolgimento della comunità (per esempio attraverso il concorso di poesia "**Un momento di...verso**", giunto alla diciannovesima edizione) e dei giovani e del mondo dello sport, e con l'impegno verso chi ha più bisogno. In particolare c'è un legame speciale che lega la Puglia al Rwanda, dove l'azienda ha finanziato e da poco ultimato un **dormitorio per 220 ragazze**. «Crediamo fortemente», sottolinea Gnoni, «che, così come è importante perseguire il benessere della nostra forza lavoro con la creazione di condizioni emotive che stimolano l'apprendimento, la creatività e la piacevolezza, oltre che la sicurezza degli ambienti di lavoro, è altrettanto importante sostenere chi è meno fortunato di noi, anche se dall'altra parte del mondo».

[www.mgmshoes.it](http://www.mgmshoes.it)

# IL RUOLO DELLE EMOZIONI NELL'ERA DELLA PERMACRISI NASCE LA PAUL EKMAN ACADEMY

di Roberta Imbimbo

In questa lunga intervista, il dott. Diego Ingrassia, esperto di analisi emotivo comportamentale, Master Coach accreditato dalla International Coaching Federation (ICF) e CEO di I&G Management, ci spiega quanto sia importante oggi, anche in relazione al particolare momento storico che stiamo vivendo, la conoscenza delle emozioni.

## Dottor Ingrassia, qual è il ruolo delle emozioni nel mondo d'oggi?

Per molto tempo le emozioni sono state rappresentate come un retaggio del nostro passato evolutivo. Abituati a vivere, dopo la fine della Seconda guerra mondiale, nel più lungo periodo di pace e benessere che la storia abbia mai conosciuto, credevamo che questa fosse la normalità. Poi, all'improvviso, il brutto risveglio. Non dobbiamo più difenderci dai leoni, certo, ma nel giro di pochi anni abbiamo avuto: una profonda crisi economica, la pandemia, la guerra in Ucraina e ora una temibile escalation di guerra in Medio Oriente.

## E lei pensa che le emozioni ci possono essere di aiuto in questo scenario?

Sì, perché anche all'incertezza è possibile dare un nome, "permacrisi" è una parola che è nata per descrivere il mondo in cui viviamo, e di fronte a questo nuovo scenario possiamo imparare ad ascoltare e conoscere le nostre emozioni. Migliorare la nostra agilità emotiva è una risorsa fondamentale per poter affrontare cambiamenti così profondi e lo stress che ne deriva. Attraverso l'ascolto delle emozioni impariamo a conoscerci meglio, a non ingannare noi stessi con false illusioni, riuscendo nel tempo a trovare risposte sempre più efficaci.



## A questo punto vorrei chiederle se avete dato il via a qualche nuova iniziativa per promuovere sempre meglio queste competenze?

È nata un'accademia: la Paul Ekman Academy, con la precisa idea di creare un'offerta formativa articolata di alta qualità. Attingendo agli studi dello scienziato a cui abbiamo deciso di rivolgerci 15 anni fa. Il massimo esperto di fisiologia delle emozioni. Ricerche poi trasformate in percorsi di studio certificati che sono, ormai da diversi anni, la base su cui abbiamo formato decine di professionisti. L'accademia è un percorso paragonabile a un piano di studio universitario, ognuno di questi corsi beneficerà di una certificazione internazionale, garantendo una visibilità nel registro dei professionisti accreditati dal Paul Ekman Group.

## Quando ci siamo sentiti, prima di questa intervista, mi accennava anche ad altro

Sì, a fianco della Paul Ekman Academy è nata la Paul Ekman Community, una vera e propria comunità che unisce i Trainer esperti e qualificati in competenze emotive di vari paesi. Al momento i paesi coinvolti sono: Portogallo, Spagna, Inghilterra, Francia, Olanda, Germania, Ungheria, Stati Uniti, Australia, Indonesia, e ovviamente l'Italia. È un'opportunità per continuare a sviluppare le conoscenze nell'ambito delle competenze emotive all'interno di un network altamente specializzato dove è possibile condividere le proprie esperienze e le ultime ricerche. L'obiettivo ambizioso che ci proponiamo è quello di contribuire alla creazione del "Futuro della formazione sulle competenze emotive".

# Uomo e algoritmo per investimenti intelligenti

**Euclidea è un'innovativa realtà che tramite una sofisticata tecnologia proprietaria consente di individuare i fondi più adatti per guadagnare in modo trasparente e a costi contenuti. Anche ai piccoli risparmiatori**

di **Vincenzo Petraglia**

**L**a forte instabilità dei mercati rende oggi complicato individuare gli investimenti più adatti alle proprie esigenze, soprattutto per i non addetti ai lavori e per i piccoli investitori. Motivo per cui può essere utile affidarsi a esperti del settore che possano indirizzare le proprie scelte, ridurre i rischi e aumentare i guadagni. D'altro canto bisogna essere bravi anche nel trovare i consulenti più preparati e soprattutto onesti, cosa a dire il vero non sempre facile.

**LA TECNOLOGIA DI EUCLIDEA CONSENTE DI RIDURRE DRASTICAMENTE COSTI E COMMISSIONI E SI TRADUCE IN RENDIMENTO PER IL CLIENTE**

**Euclidea** è un'innovativa realtà che opera nel settore della gestione del risparmio nata nel 2015 con la mission di "fare la miglior scelta per il cliente", per offrirgli soluzioni d'investimento personalizzate, con standard qualitativi tra i migliori sul mercato, a commissioni dimezzate rispetto ai gestori di patrimonio tradizionali e con soglie di investimento minime contenute. Lo fa coniugando il *know-how* di consulenti qualificati al metodo scientifico offerto dall'intelligenza artificiale, tramite una sofisticata **piattaforma digitale proprietaria**.

Due componenti che possono fare la differenza nella riuscita di un investimento. «Il nostro è un modello innovativo in cui sono le persone, e non solo un algoritmo, a selezionare le migliori opportunità di investimento e a verificare che i portafogli siano correttamente diversificati e performanti», spiega **Stefano Rossi**, amministratore delegato della società. «La tecnologia da noi sviluppata ci consente di ridurre drasticamente costi e commissioni e ciò si traduce immediatamente in rendimento per il cliente». Un

altro elemento fondamentale e differenziante per Euclidea è la **trasparenza**. «L'indipendenza che ci caratterizza ci permette di effettuare liberamente le migliori scelte di investimento, senza conflitti di interesse, ma sempre e solo a beneficio del cliente», sottolinea Rossi. «Di solito vengono date soluzioni già confezionate, spesso anche legate alle maggiori commis-

sioni che i consulenti ricevono tramite un fondo, piuttosto che un altro. Da noi, invece, si corrisponde una **commissione unica**, che comprende già il servizio offerto, indipendentemente dai fondi scelti. Quello che facciamo, attraverso la nostra esperienza e l'algoritmo proprietario, è trovare il migliore incrocio fra qualità e costo, motivo per cui i fondi che proponiamo sono molto performanti e costano anche poco. Siamo nati per offrire la migliore e più conveniente soluzione per il cliente e da noi nessun prodotto sarà mai

inserito in portafoglio se non ha superato tutti i test di efficienza, di stabilità e di performance». Per la costruzione del portafoglio, Euclidea effettua innanzitutto una accurata profilazione del cliente, attraverso la compilazione online del **questionario Mifid**. Una volta determinati gli obiettivi dell'investimento, il profilo di rischio, la situazione patrimoniale reale, la sua conoscenza ed esperienza finanziaria, viene assegnato al cliente un portafoglio personalizzato, costruito su misura in base alle sue esigenze e caratteristiche. Il portafoglio è sempre ben diversificato e pensato per tutelare l'investimento dalla volatilità dei mercati; viene poi ribilanciato quando opportuno per adeguarlo a eventuali nuove condizioni di mercato.

La società ha appena lanciato un nuovo servizio che rappresenta una novità nel panorama italiano degli investimenti, in grado di trasferire i benefici tipici del **private banking**, finora riservati a detentori di grandi patrimoni, anche agli investimenti di taglio contenuto. «Si chiama Premium e attraverso di esso diamo ai nostri clienti più piccoli, quelli cioè che hanno a disposizione anche solo **20mila euro** da investire, la possibilità di avere un banker a propria disposizione, che è in genere un servizio che viene riservato ai clienti più grandi», spiega Stefano Rossi. «Con questo servizio diamo loro la possibilità di avere un incontro a distanza con uno dei nostri esperti per definire il proprio piano di investimenti, scegliere dieci portafogli, che il cliente può poi rimodulare quando vuole, ed essere seguito costantemente nel tempo da un nostro *investment specialist*».

Una fetta di clientela in genere poco appetibile sul mercato in quanto gli intermediari ci guadagnano poco. Non per Euclidea, che anzi punta, proprio attraverso questo servizio, a crearsi anche **nuove partnership**. Per esempio con le banche. «Saremmo felici di poter collaborare con qualche istituto bancario che in questo momento non sa come interagire con quella fascia di clienti che rappresenterà sempre più il cliente tipo del futuro, specialmente coloro che sono nella fase di costruzione del proprio risparmio con una disponibilità fino a 100mila euro».

[www.euclidea.com](http://www.euclidea.com)



STEFANO ROSSI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI EUCLIDEA

## ZONA ECONOMICA SPECIALE UNICA, PER RENDERE IL SUD PIÙ COMPETITIVO

Con lo Studio Buonocore, da oltre cinquant'anni al servizio delle imprese, per capire come funziona



di Roberta Imbimbo

Il Decreto Legge n.124 del 19.09.23, al fine di rilanciare l'economia delle Regioni del Sud Italia, ha istituito una Zona Economica Speciale (ZES) unica nel Mezzogiorno che,

a decorrere dal 1° gennaio 2024, sostituirà le attuali Zone Economiche Speciali frammentate in 8 diverse strutture amministrative. A spiegarci le novità introdotte da tale Riforma, è la **dott.ssa Rosalia Buonocore** dell'omonimo Studio Buonocore, una realtà storica campana altamente specializzata in consulenza in materia societaria, finanziaria e tributaria, con particolare attenzione alle aree Tax & Legal, Financial e Advisory Services. "Si tratta di una zona delimitata del territorio dello Stato - che ricomprende le regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna - all'interno della quale le aziende già operative e quelle che s'insiederanno potranno beneficiare di diverse tipologie di vantaggi in relazione agli investimenti e alle attività di sviluppo d'impresa". Il piano strategico della **ZES Unica** prevede infatti che, per l'anno 2024, alle imprese che effettueranno l'acquisizione dei beni strumentali destinati a strutture produttive ubicate nelle zone assistite del Mezzogiorno, oltre che di terreni o immobili strumentali agli investimenti, sia concesso un contributo sotto forma di credito d'imposta nella misura massima consentita dalla carta aiuti a finalità regionale 2022-2027, fino ad aliquota massima del 60% degli investimenti realizzati. Tale **credito d'imposta** è commisurato alla quota del costo complessivo dei beni acquistati o, in caso d'investimenti immobiliari, realizzati dal 1° gennaio 2024 al 15 novembre 2024, nel limite massimo, per ciascun progetto d'investimento, di 100 milioni di euro. Per la dott.ssa Buonocore si tratta di una Riforma importantissima che consentirà di **massimizzare l'impatto competitivo** dell'intero Mezzogiorno con il suo già rilevante apparato produttivo, che rappresenta un potenziale da valorizzare nelle sue molteplici articolazioni settoriali e territoriali. "Si tratta dell'ultima chance per le imprese del Mezzogiorno di operare radicali trasformazioni delle proprie strutture produttive".

Per maggiori info [www.studiobuonocore.net](http://www.studiobuonocore.net)

## LA MULTICANALITÀ CHE RENDE EFFICIENTE IL MONDO DEI TRASPORTI

Kipoint lancia il progetto di una piattaforma esaustiva che semplifica molto la vita di chi fa import-export

In un contesto sempre più digitalizzato anche Kipoint punta all'innovazione: l'esigenza di multicanalità rende conseguentemente necessario un continuo lavoro di ricerca e sviluppo su tutte le attività e processi che riguardano la **customer experience**, il controllo di gestione, l'implementazione di nuovi servizi e prodotti. In questo contesto si inserisce un nuovo progetto: la creazione di una piattaforma esaustiva che renda facilmente fruibile informazioni, documentazioni e processi operativi in ambito esportazioni e trasporti internazionali. Questo segmento infatti è ancora abbastanza ostico anche per gli esperti del settore, le regolamentazioni e le normative sono in continuo aggiornamento e Kipoint vuole fare della trasparenza a proattività delle informazioni il fiore all'occhiello della propria rete di affiliati. La strategia e gli obiettivi dell'azienda del prossimo periodo si orienteranno sicuramente su una forte caratterizzazione sul **mercato import-export** in ambito logistica e spedizioni con l'obiettivo di diventarne un operatore significativo e rilevante in ambito b2b. In secondo luogo presidiare direttamente settori come quello turistico e fieristico per creare una catena del valore, in cui mettere in relazione esigenze e necessità di tutti i player coinvolti nel processo: dai proprietari delle utilities, agli erogatori del servizio, al cliente/utente finale con l'obiettivo di creare un "sistema" condiviso ed efficiente".

[www.kipoint.it](http://www.kipoint.it)



## I SERVIZI POSTALI INNOVATIVI CREANO OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

*Grazie a Posta Nazionale Privata, il network che offre la possibilità di aprire un proprio punto vendita*



**P**osta Privata Nazionale è un'azienda di servizi che opera nel settore postale privato con l'idea di creare un network nazionale postale, grazie alla **liberalizzazione** del settore postale, che si candida in alternativa al vecchio monopolio con un servizio di raccolta, smistamento, distribuzione e consegna della corrispondenza in modo qualificato e più veloce. I collaboratori del Network operano grazie alle licenze Individuale e Generale rilasciate dal Ministero del made in Italy (già Sviluppo economico), e in modo

corrispondente a quanto stabilito dalla recente normativa del settore, in piena autonomia nelle principali realtà della Penisola, esaudendo le richieste degli utenti e offrendo disponibilità cortesia e professionalità. Il network viene fondato nel 2009 e ad oggi sono attive sul territorio nazionale **oltre 221 agenzie** che operano con svariati servizi rivolti a privati e aziende. Fra questi: pagamenti utenze con istituto autorizzato dalla Banca d'Italia, mav, rav, f24, pagopa, spid, bollo auto, money transfer, ricariche telefoniche, pay tv, visure camerali, servizi luce, gas, telefonia, spedizione pacchi locali, nazionali e internazionali, finanziamenti a privati e aziende, assicurazioni Rc auto, noleggio auto, vendita biglietti concerti, viaggi, eventi sportivi. Le agenzie della Posta Privata Nazionale si sono diffuse a seguito della liberalizzazione del mercato dei servizi postali, aprendo la strada a tutti gli imprenditori che, a fronte di un esiguo investimento necessario all'ottenimento della licenza (che **non richiede canoni mensili**, penali o percentuali sul fatturato), desiderano intraprendere un'attività di questo tipo con la certezza di essere seguiti passo nella costruzione del proprio business di successo. Info: 370.1128366 (whatsapp), numero verde 800.120411 e sito web.

[www.lapostaprivatanazionale.it](http://www.lapostaprivatanazionale.it)

## DAL SAPORE VINTAGE DELLE INSEGNE AL RETAIL PIÙ INNOVATIVO

*Insigna ha fatto la storia delle insegne luminose e oggi si propone come partner tout court per i brand*

**C**on le sue insegne luminose ha fatto la storia del settore, dall'Italia post bellica a quella del boom economico fino alla Milano da bere degli anni '80 e '90, per arrivare infine ai giorni nostri, dove la tecnologia la fa da padrone. L'azienda **Insigna**, che proprio quest'anno compie settantacinque anni di vita, fondata a Milano da Francesco Ferrari nel 1948 con il nome di Nuovo Neon, ha illuminato le nostre città con i loghi dei brand più importanti, per evolversi e riposizionarsi oggi sul contracting, ampliando il proprio business anche alle attività di comunicazione all'interno del punto vendita. Un brand ambasciatore del made in Italy nel mondo che firma interventi anche per prestigiosi **clienti retail** come Aprilia, Ducati, Fiat, Iveco, Saab, Volvo, gruppi bancari e assicurativi, catene di supermercati e centri commerciali, brand del lusso e catene di franchising, come per esempio Gabetti. «Da qualche anno», sottolinea **Flavio Ferrari**, figlio del fondatore e oggi alla guida dell'azienda di famiglia, «abbiamo dato vita a un'evoluzione della nostra realtà, proponendoci ai clienti come partner nella gestione della loro immagine coordinata per tutte le esigenze applicative del brand, nell'ambito della qualificazione degli spazi e dell'**allestimento del punto vendita**; quindi arredi, illuminazione, insegna, studio e progettazione degli spazi interni per rendere migliore l'esperienza del cliente all'interno del punto vendita». Questa visione si traduce concretamente in un'offerta articolata su due aree di attività, insegne e allestimenti degli spazi commerciali, con la cura dettagliata di ogni aspetto della relazione con il cliente: dal concept alla progettazione esecutiva, dagli adempimenti burocratici alla messa in opera, dall'ottimizzazione del budget all'esperienza dell'utente finale. Non più l'insegna per il negozio dunque, ma il negozio che diventa insegna.

[www.insigna.com](http://www.insigna.com)



# OVUNQUE ANDRAI UNA SOLA SCELTA



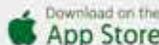
## Sicily by Car



Scopri la flotta  
con Gomme invernali

*Tommaso Dragotto*  
Tommaso Dragotto  
Presidente Sicily by Car

✉ [sbc@sbc.it](mailto:sbc@sbc.it) 🌐 [sicitybycar.it](http://sicitybycar.it) ☎ +39 091 63 90 111



# È QUI LA FESTA: NELLA FLÛTE

Un'occasione di festa e di piacevole convivialità merita un vino di pari importanza: lo Champagne è da sempre un simbolo del bien-vivre, del lusso iconico, dell'eleganza, della tradizione. Con numeri in continua crescita



di Andrea Matteucci

**D**om Pérignon, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Pommery, Krug, Taittinger sono nomi, solo alcuni però, che suonano come un'elegante sinfonia composta da un autore ben noto: champagne, che vuol dire festa, ricorrenza e, comunque sia, momenti da condividere. Ma è il periodo natalizio quello in cui le iconiche e raffinate bollicine francesi meritano tavola, flûte e palato per un mercato, quello del nostro Paese, interessato e profondo conoscitore. I numeri del 2022 parlano chiaro e confermano il successo costante degli champagne: più di 10 milioni e mezzo le bottiglie spedite verso il nostro Paese per un giro d'affari di quasi 250 milioni di euro, tasse escluse. L'Italia è quinta nella classifica mondiale

**I MILLESIMATI RAPPRESENTANO QUASI IL 23% DELLE IMPORTAZIONI MENTRE I ROSÉ SI ATTESTANO ALL'8,2% DEL MERCATO**

dell'export a volume (+11,5% versus 2021) e quarta in quella dell'export a valore, con una crescita del 19% rispetto all'anno precedente; inoltre i dati di previsione per il 2023 inducono all'ottimismo. I gusti degli italiani si distinguono nel panorama mondiale del consumo di champagne per la particolare domanda di bottiglie di pregio. I **millesimati**, vini da uve di una sola vendemmia, e le cuvée speciali, il top di gamma di ogni produttore, rappresentano quasi il 23% delle importazioni a valore; i rosé si attestano invece all'8,2% del mercato. Lo champagne, proveniente principalmente da 3 vitigni, **Chardonnay** (a bacca bianca per aromi delicati con note floreali e agrumate), **Pinot Noir** (a bacca nera per sentori di corpo e potenza) e **Meu-**



**nier** (anch'esso a bacca nera e di rotondità al palato), ognuno con caratteristiche differenti per 370 maisons che occupano una superficie vitata di 34.000 ettari in 4 principali grandi regioni (la Montagne de Reims, la Vallée de la Marne, la Côte des Blancs e la Côte des Bar) è uno dei pochi vini ai quali sia stato attribuito un inventore, leggenda o verità che sia, l'abate benedettino **Dom Pierre Pérignon**, anche se sulla storia dell'origine dello champagne esistono versioni differenti. Di certo c'è che il lavoro del monaco francese, a cavallo tra il 1600 e il 1700, si indirizzò principalmente sulla produzione del vino; si applicò alla selezione delle uve migliori (la sua scelta cadde sul Pinot Noir), privilegiò i terreni più vocati alla produzione, affinò le tecniche del taglio e arrivò a preferire una spremitura dolce per ottenere un mosto chiaro, anche se da uve a bacca nera. È da qui che la storia dello champagne "moderno" prende vita.

Del mondo dello Champagne, in tutti i suoi aspetti, si occupa attivamente dal lontano 1941 il **Comité Champagne**, per gestire e difendere gli interessi comuni dei viticoltori e delle maisons mettendo le due professioni in relazione tra loro e conducendo una politica di qualità costante e di valorizzazione del patrimonio comune della denominazione; è una filiera sostenibile che dato vita, la prima nel mondo vitivinicolo, a un piano per ridurre del 75% le sue emissioni entro il 2050.

Mille aneddoti hanno condotto il "vino dei re" ai giorni nostri, senza mai modificarne o intaccarne l'allure di elegante nettare legato a occasioni quasi elitarie di festa: stappare e degustare una bottiglia di champagne, oltre che un piacere, è un rito che affonda le radici in una tradizione centenaria e, proprio per questo, è

bene rispettare, quasi come un dogma, alcune norme per il suo corretto consumo, al fine di esaltare le caratteristiche di quello che, oltre che un vino prezioso, è un piacere dei sensi: la prima regola aurea impone che si serva fresco, mai freddo. Una temperatura troppo bassa impedisce di apprezzare pienamente i profumi e di riconoscere al gusto lo sfumature più fini ed eleganti; idealmente lo si deve versare tra gli 8 e i 10 gradi, dopo averlo lasciato per circa tre ore nello scomparto più basso del frigorifero. L'ideale è però raffreddarlo nel tipico secchiello, per venti minuti, in una miscela di ghiaccio, acqua e sale. Il botto? Banale e ancien: quando si stappa una bottiglia bisogna impugnare il tappo ed estrarlo ruotandolo leggermente senza lasciarlo. Il suono che apre un momento speciale deve essere delicato ed elegante come

**DAL 1941 IL COMITÉ CHAMPAGNE  
GESTISCE E DIFENDE GLI INTERESSI  
COMUNI DEI VITICOLTORI  
E DELLE MAISON**

un soffio... Il bicchiere non va mai riempito fino all'orlo, ricordandosi che lo champagne si versa in due tempi, a distanza di pochi secondi: in questo modo il tipico collare di bollicine che si forma in superficie durerà più a lungo evitando che l'esuberanza dell'effervescenza faccia traboccare la **flûte**, riempita per due terzi, in modo da lasciare agli aromi lo spazio per esprimersi pienamente. Il calice ideale? Quello a tulipano. Le coppe, oltre che *demodé*, lasciano sfuggire troppo rapidamente sentori e gusto. Quanto spessa e forte è la bottiglia, che deve contenere le turbolenze della seconda fermentazione tipica dello champagne, tanto lieve e delicata dovrà essere la *flûte*, che accoglie ed esalta gli aromi di questo grande vino.

Un tocco di classe? Mai mettere la bottiglia vuota a testa in giù nel secchiello; va sempre riposta nel secchiello con il collo verso l'alto, anche quando è vuota. Qual è la **gastronomia** più indicata? Crostacei, frutti di mare e canapé di *fois gras* sono i classici intramontabili degli abbinamenti. Ma in verità lo champagne, festeggiato ogni anno in tutto il mondo il quarto venerdì di ottobre, è un vino da tutto pasto, in grado di sposare anche piatti elaborati, facendosi guidare dall'enotecario nella scelta della bottiglia ideale: diverse infatti sono le maisons che lo producono, ognuna caratterizzata dall'elevato livello e, allo stesso tempo, con una cifra identitaria ben precisa e personale. Mai però pensare di abbinare un brut con il dessert: in questo caso l'ideale è un **demi-sec**. Come lavare correttamente i bicchieri? Solo con acqua molto calda: le catenelle di bollicine che dal fondo del calice risalgono verso l'alto sono favorite da un'accurata pulizia che non deve contenere residui di detersivi. Dopo il lavaggio i bicchieri vanno lasciati a sgocciolare e riposare fino alla completa asciugatura, tenendo presente che l'uso di un canovaccio potrebbe lasciare residui e odori sgradevoli. Una volta estratta la bottiglia dal secchiello va utilizzato un tovagliolo bianco per asciugarla, tenendola saldamente dal fondo con tutto il palmo della mano e facendo in modo che l'etichetta sia rivolta verso l'ospite. E non va mai rovinato l'**habillage** della bottiglia togliendo la parte in alluminio che avvolge il collo: ogni dettaglio è importante per esaltare l'eleganza e il pregio del vino dei re.

In ultimo, ma non per questo meno importante, la *mise en place*. La scelta perfetta, e di classe, è quella della tovaglia bianca, perché sarà lo champagne a colorare la tavola.

## VOYEURISMO DA FOOD PORN

Con 243 milioni di post su Instagram e 47 miliardi su Tik Tok l'hashtag food porn sta scalando le vette di visibilità sui social media, espressione di come stia cambiando il nostro rapporto col cibo e il nostro modo di comunicare

di Sonia Raule Tatò, Presidente Vegzone

**M**a cos'è quell'hashtag #foodporn che con 243 milioni di post su Instagram e 47 miliardi su Tik Tok sta scalando le vette della visibilità sui social media? Si tratta della presentazione di piatti capaci di suscitare in chi li guarda un desiderio quasi primordiale di cibo attraverso l'uso di immagini libidinose.

**Food porn** evoca quell'idea di irraggiungibile, che, come nella pornografia, ha sempre stimolato fantasie e immaginari. Come dice la fotografa gastronomica Abigail Cockroft: "Quando si tratta di *visual food marketing*, per catturare l'attenzione degli utenti bisogna focalizzate l'attenzione sull'oggetto del desiderio e gli elementi che fanno decisamente venire l'acquolina in bocca!".

Non a caso le immagini che riscuotono più successo sono quelle di salse colanti, formaggi filanti, **glasse caramellate**, spaghetti traboccanti di sugo... tutte immortalate con colori brillanti, abbinamenti spinti all'eccesso, dettagli posti in primo piano dove la tecnica cerca di ridurre la distanza fisica tra l'oggetto e chi lo osserva. Dove l'impiego di qualsiasi metafora o iperbole è valida per spingere al massimo l'asticella della passione alla ricerca del massimo dell'**eccitabilità sensitiva**. Del resto il connubio tra cibo e sesso rappresentato, fin dall'antichità, uno dei motivi più fortunati dell'immaginario collettivo. Ne è prova eloquente cratere greco del 420 a.C. circa esposto al Museo Archeologico di Napoli dove sono ritratte donne discinte e intrecci amorosi, mentre in primo piano sveltano primizie succulente su vassoi decorati. Come a dire fin dai tempi del buon Socrate, il piacere del palato non era disgiunto da quello erotico! E se nell'epoca contemporanea non ci si stupisce più se qualcuno al ristorante prima

di consumare il cibo appena servito lo fotografa prima di assaggiarlo per dividerlo con i suoi follower e abbiamo sempre più dimestichezza con il concetto di "**food porn media**", non sempre ci rendiamo conto che ci troviamo di fronte a un fenomeno di "edonismo mentale", perché food porn è puro voyeurismo del cibo.

"Li chiamiamo food porn media e prendono forma e significato in una società digitalizzata nella quale le pratiche alimentari e i **dispositivi tecnologici** hanno un valore centrale", dice la sociologa Luisa Stagi. Del resto senza le piattaforme social non sarebbe possibile la costruzione di una narrazione che ha trasfor-

**IL CONNUBIO FRA CIBO E SESSO, RAPPRESENTATO FIN DALL'ANTICHITÀ, È UNO DEI MOTIVI PIÙ FORTUNATI DELL'IMMAGINARIO COLLETTIVO**



SONIA RAULE TATÒ

mato il discorso intorno a ciò che mangiamo e la rappresentazione delle pietanze in un linguaggio dotato di una sua grammatica che va sempre più verso una deriva estetizzante. Ma l'immagine del cibo come piacere estetico non può farci dimenticare il significato fondamentale che il cibo ha sempre rappresentato nella nostra cultura, cioè quello di **essere dono**. Perché il dono consiste nel preparare una pietanza con affetto per dividerla con amore senza lasciare che sia esclusivamente la scenografia del cibo ad assumere importanza.

La scrittrice gastronomica Laura Hadland commenta: "È stato dimostrato che guardare immagini di cibo ci rende soddisfatti. È lo stesso fenomeno che avviene quando si ordina il dolce, e la voglia viene placata al primo boccone. A quel punto siamo già soddisfatti, poiché il nostro cervello ha elaborato il desiderio. Inoltre, è stato anche dimostrato che **scattare foto ai propri piatti** aiuta a rendere il cibo più piacevole e gustoso. Infatti, creando un rito intorno all'esperienza del cibo, si mangia in maniera più presente e consapevole". Odori, sensazioni tattili e gustative, suoni, immagini e associazioni sono in grado di creare un clima di desiderio. La passione (dal greco *paschein*: tribolare; ma anche da *pathei*: desiderare) è infatti generata dall'aspettativa, dal desiderio di quello che verrà dopo. Quante volte ci è capitato di andare al ristorante e, al posto di avventarci sul piatto appena servito, lo abbiamo invece fotografato e condiviso con i nostri follower su Instagram o TikTok? Sebbene la nostra cultura abbia sempre onorato il cibo come strumento di piacere, da quando il cibo è diventato un'ossessione non solo per il palato ma anche per gli occhi?

# Parole e musica si finanziano da sé

**L'Auditorium Parco della Musica Ennio Morricone è il più grande complesso artistico multifunzionale d'Europa. E ha una capacità di autofinanziarsi straordinaria, grazie agli eventi, ma non solo...**

di Marina Marinetti

**COS'HANNO IN COMUNE DANIELE SILVESTRI E L'ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA NUCLEARE, IL PREMIO OSCAR NICOLA PIOVANI E TOSCA, GILBERTO GIL E MADAME, SAMUELE BERSANI E L'AGENZIA SPAZIALE ITALIANA, BERTOLT BRECHT E I VIDEOGAME, IL JAZZ E LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, MAX GAZZÈ E I JETHRO TULL, GIOVANNI ALLEVI E E LA DANZA, I LIBRI E IL BLUES?**

Tutti, indistintamente, prima o poi passano da Roma. Per esser precisi, passano dall'Auditorium Parco della Musica intitolato a Ennio Morricone e progettato da Renzo Piano: «Abbiamo il più grande complesso artistico multifunzionale in Europa e uno dei dieci più grandi nel mondo», spiega a *Economy* **Daniele Pitteri**, Amministratore Delegato della **Fondazione Musica per Roma** dopo aver diretto la Fondazione Modena Arti Visive, il Complesso Museale Santa Maria della Scala di Siena, il Forum Universale delle Culture di Napoli. «Accoglie migliaia di visitatori ogni giorno con concerti, spettacoli, mostre, eventi, convegni. Da noi si

sono esibiti i Deep Purple, i Simple Minds, Patti Smith, Paul Weller»...

## Vogliamo renderlo in numeri?

Abbiamo oltre 10 mila posti tra arena (5.600 posti), sala Santa Cecilia (2.700), sala Sinopoli (1.200), sala Petrassi (circa 700), sala Borgna (300). Siamo una delle poche strutture al mondo che ha una continuità di programmazione di tutti i generi musicali. E siamo sempre aperti: il 31 dicembre organizziamo 4 concerti in contemporanea, poi si brinda tutti insieme. Ma i numeri non bastano per raccontarci: abbiamo l'unica ensemble stabile in Italia, una delle poche in Europa di musica contemporanea, che suona da Stravinskij a Frank Zappa, diretta da Tonino battista, poi l'Orchestra popolare italiana diretta da Ambrogio Sparagna, l'Orchestra nazionale jazz, la Auditorium Band diretta da Gigi Rienzo, la Jazz Kids Orchestra diretta da Paolo Damiani e la Jazz Junior Orchestra sotto la direzione di Massimo Nunzi. E ancora: un'etichetta discografica, la Parco della Musica Re-

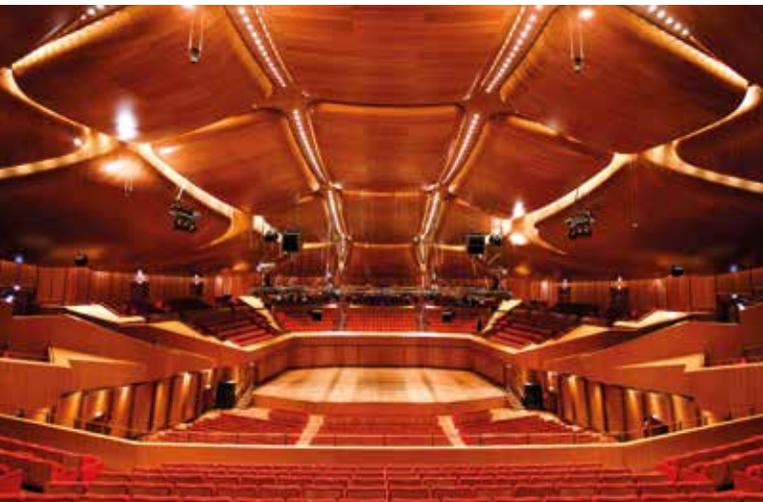
cords, di nicchia, che lavora soprattutto su jazz e musica sperimentale, contemporanea e d'autore. Persino Gino Paoli, Sergio Cammariere e Danilo Rea hanno inciso con noi...

## E i conti? Dopotutto, l'industria dello spettacolo è pur sempre un'industria.

Abbiamo chiuso l'ultimo esercizio con risultati da record: 1.077 eventi organizzati, una crescita del 64% degli spettatori, un incremento delle attività del 114%, oltre 380 mila spettatori paganti con un incasso da bigliettazione che sfiora gli 11 milioni di euro e più di 28 milioni di euro di fatturato, altri 4 milioni dalle attività commerciali come convegnistica e congressi, circa 1,1 milioni di ricavi da sponsorizzazioni, altri 780 mila euro da canoni e royalties (attività commerciali interne, libreria, ristorazione, parcheggio) e poi circa 720 mila euro di ricavi da contributi diversi come ad esempio la quota di 400 mila euro dal Fondo unico per lo spettacolo, dato che siamo il centro di produzione del Ministero della Cultura. Ciononostante, il 2022 è stato l'anno del paradosso...

## Perché mai?

Perché i risultati mai ottenuti prima, come testimoniano i record di fatturato, incassi, e spettatori oltre l'eccezionale quota di autofinanziamento, sono stati neutralizzati dalla crisi della guerra Ucraina, che ha pesato non poco sul totale dei costi energetici: qualcosa come un milione di euro, al netto dei ristori governativi di circa 200 mila euro. Risultato: una perdita di circa 480 mila euro. Ma già quest'anno





Sopra, alcuni degli spazi dell'Auditorium Parco Della Musica. A lato, Daniele Pitteri, Amministratore Delegato della Fondazione Musica per Roma

ci stiamo rifacendo: nel primo semestre 2023 abbiamo mantenuto il trend positivo del pubblico, con ottime proiezioni sull'intero anno. Già a maggio avevamo un +31% di spettatori: ne abbiamo avuti 190 mila contro i 145 mila del 2022. E anche a livello di ricavi, a maggio eravamo già a un +57%. Dovremmo chiudere l'anno oltre 200 mila euro di risparmi sul personale, grazie al processo di riorganizzazione interna implementato negli ultimi anni dall'attuale CdA (abbiamo una settantina di dipendenti diretti, ma arriviamo a circa 400 con le persone che lavorano qui per le ditte che hanno vinto gli appalti, tra personale di accoglienza, personale tecnico, di manutenzione, pulizie e guardiania armata) e oltre mezzo milione di euro di risparmi sui costi energetici. Ma non possiamo parlare di utile in senso stretto.

**Giusto: dietro le quinte dell'Auditorium c'è la Fondazione Musica per Roma, che gestisce la struttura.**

È stata istituita nel 1999 e divenuta Fondazione nel 2004. Abbiamo soci pubblici come il Comune di Roma, la Regione Lazio e la Camera di Commercio di Roma. Abbiamo la concessione dal Comune di Roma per 99 anni dal 2002... ne mancano ancora parecchi! Gestiamo anche la Casa del Jazz a Villa Osio, luogo sottratto alle mafie e restituito alla città, che all'interno di un grande parco ospita un auditorium multifunzionale da 150 posti con un sofisticato sistema di registrazione, oltre all'archivio audiovisivo, la biblioteca, sale di prova e registrazione, foresteria e ristorante. E riceviamo dai soci un contributo annuo di 9,650 milioni di euro



## ABBIAMO CREATO UNA RETE IN EUROPA PER LO SCAMBIO DI PRODUZIONI

complessivi, che corrispondono al 33% del nostro fatturato: significa che abbiamo un'eccezionale capacità di autofinanziamento, superiore al 67%. Per una fondazione culturale è un'enormità.

**Un modello, insomma.**

E non solo per i conti. Abbiamo creato una rete in Europa che collabora attraverso lo scambio di produzioni originali, la promozione delle attività sui rispettivi territori nazionali, l'ospitalità reciproca, gli stage professionali. Siamo

andati alla ricerca di altre strutture simili alla nostra, che avessero almeno due sale di spettacolo, una programmazione musicale trasversale ai generi, una struttura di produzione e che avessero architetture contemporanee realizzate fra la fine del XX secolo e il XXI secolo. Oggi abbiamo partner in tutti Europa: il Palacio Euskalduna di Bilbao, il Centro Cultural De Belém (CCB) di Lisbona, il Musiikkitalo di Helsinki, il Musikkens Hus di Aalborg in Danimarca, il Kilden di Kristiansand in Norvegia, il Great Amber di Liepaja in Lethonia, il Gasteig di Monaco di Baviera, la House of Music di Budapest, La Seine Musicale di Parigi, l'House of Music Hungary di Budapest e Flagey di Bruxelles. È una rete informale: c'è ma non si vede, ed è nata quasi in maniera spontanea, attraverso accordi bilaterali con ognuno questi soggetti, finché non abbiamo deciso di incontrarci tutti insieme, qui a Roma. Ora stiamo costruendo un progetto basato soprattutto sulla crescita tessuto sociale attraverso la cultura: non esiste in Europa e al mondo un luogo di concerti che propone tutte le musiche popolari con stagioni regolari e continuative, come se fosse musica classica. Noi lo faremo.



**Pre-Start™** e' uno strumento di Business che ottimizza:  
by MTW GROUP

- ✓ Studio di Fattibilità
- ✓ Market Intelligence Mirata
- ✓ Stato della Concorrenza
- ✓ Potenziale di Business
- ✓ Miglior Strategia di Ingresso
- ✓ Key Buyers e Canali di Business

Direttamente presente negli Stati Uniti con team e sedi ad Atlanta e Miami, **MTW GROUP USA, LLC** e' una societa' di consulenza di International Business che offre Advisory di Strategia di Market Entry alle aziende del Made in Italy che guardano al mercato USA per la loro strategia di crescita ed espansione. **MTW GROUP** dal 2005 guida e accompagna le aziende italiane attraverso la complessita' del mercato USA per sviluppare progetti di: Direct Export, JV, M&A, FDI, Ricerca di Investitori e Partners, con soluzioni personalizzate di:

Riservato ai lettori di Economy:



entra in [mtw.group/ecousa](http://mtw.group/ecousa) compila gratuitamente il form e ottieni uno sconto del 15% sul tuo Pre-Start™

**BUSINESS STRATEGY  
CORPORATE & LEGAL  
MARKETING OFFICE USA**

[www.mtw.group](http://www.mtw.group)



## L'elettrico in un concentrato di lusso e tecnologia

**Dynamic Select, Mbux Hyperscreen, Energizing Air Control Plus, animazioni personalizzate e funzioni aggiuntive: ecco la Mercedes Eqe, disponibile nelle due versioni, berlina a Suv**

di Franco Oppedisano



**Q**uattro ruote sterzanti, tre schermi lcd che occupano tutto il cruscotto, due carrozzerie, berlina e Suv, e un tetto panoramico apribile che inonda di luce l'interno. Insomma, la **Mercedes Eqe** è un concentrato di tecnologia e lusso in versione elettrica. Ha una discreta autonomia che nel caso del Suv sfiora i 600 chilometri, una elettronica pervasiva che si occupa di quasi tutto e una stazza da vera auto premium. I sistemi di assistenza alla guida comprendono un po' di tutto: di serie c'è l'assistenza alla frenata attivo, il sistema antisbandamento attivo, il pacchetto parcheggio con telecamera per la retromarcia assistita e il sistema di rilevamento automatico del limite di velocità.

Grazie al passo relativamente corto (3.030 millimetri) e alla specifica taratura dell'assetto, la vettura è già particolarmente agile e maneggevole nel set-up di base. A richiesta sono disponibili le sospensioni pneumatiche Air-matic con regolazione adattiva dell'ammortizzazione Ads+ per incrementare l'altezza libera dal suolo.

Oltre ai programmi Eco, Comfort, Sport e Individual del **Dynamic Select**, le versioni 4matic

di Eqe Suv dispongono anche del programma **Offroad** per la guida fuoristrada. Inoltre, grazie al software con capacità di apprendimento, il sistema di comando e visualizzazione Mbux fornisce all'utente suggerimenti personalizzati per numerose funzioni relative all'Infotainment, al comfort e alla vettura. Nell'**Mbux Hyperscreen** (disponibile a richiesta) confluiscono tre display quasi senza soluzione di continuità, creando una fascia di visualizzazione larga oltre 141 centimetri. Il passeggero

**LA MERCEDES EQE SUV SI COLLOCA NELLA FASCIA ALTA DELLE VETTURE PREMIUM CON UN PREZZO DI LISTINO A PARTIRE DA 91.840 EURO**

anteriore ha a disposizione un display Oled da 12,3 pollici che dispone anche di una serie di giochi elettronici per far passare il tempo a chi non guida. Il sistema sfrutta un'intelligente logica di blocco che, con il supporto di una telecamera, rileva se il conducente sta guardando il display per il passeggero anteriore. In caso affermativo, il sistema sfuma automaticamente i contenuti dinamici per motivi di sicurezza. Un altro equipaggiamento di spicco è l'**Ener-**

**gizing Air Control Plus** con un filtro Hepa che depura l'aria proveniente dall'esterno con un livello di filtrazione molto elevato, mentre l'**Energizing Comfort** collega in rete diversi sistemi comfort all'interno della vettura. Tra le novità del Suv Eqe figurano le animazioni personalizzate **Digital Light**, che permettono la proiezione di segni di demarcazione o simboli utili sulla carreggiata e con il quale i clienti possono selezionare altri messaggi luminosi di benvenuto e di commiato. C'è poi la possibilità di attivare tutta una serie di funzioni aggiuntive attraverso la tecnologia "over-the-air" e dopo l'acquisto sarà quindi possibile modificare la configurazione originaria dell'auto nuova.

Venendo alle prestazioni, l'Eqe Suv, nonostante il peso di due tonnellate e mezzo, si guida con piacere. Nella versione 500 supera i 400 cavalli di potenza, accelera da zero a cento chilometri all'ora in 4,9 secondi e raggiunge una velocità di 210 chilometri all'ora con una batteria da 90,54 kWh che si ricarica in corrente continua in soli 32 minuti. Il prezzo è nella fascia alta delle vetture premium e nella versione Suv parte da listino da 91.840 euro.



# QUEST'ANNO PER LE FESTE È CORSA ALLO SFOGGIO DEL VIP

In gara per il cocktail di Natale un po' ovunque, ma in particolare a Roma. All'ombra del Cupolone si è scatenata la battaglia per accaparrarsi gli ospiti più celebri. A partire da Giorgia Meloni e dalle star del piccolo schermo

a cura di **Monica Setta**

**A MILANO C'È LA PRIMA DELLA SCALA A SANT'AMBROGIO, PROPRIO QUANDO QUESTO NUMERO DI ECONOMY VA IN EDICOLA; A ROMA, LE FESTE NATALIZIE INIZIANO IL GIORNO DI SANTA LUCIA.**

C'è chi si organizza prima, si sa, ma dal 13 dicembre scatta nei salotti romani la corsa al cocktail degli auguri di Natale. Quest'anno la tendenza è quella di organizzare cose piccole in posti curiosi e particolari. Tutto fuorché nel salone di casa. All'Hotel de Russie gli auguri corrono sul filo dell'eleganza mentre nel roof top del Bernini Bristol lo champagne scorre a fiumi preferibilmente open air con vista sulle magnificenze di Roma.

Prima del 13 ci sono il charity dinner della Croce Rossa allestito magistralmente da **Flavia**

**Pruner** al Santo Spirito in Sassia e il pranzo rigorosamente al femminile dall'imprenditrice **Maria Criscuolo**.

Il protocollo però è rigido. Inviti a voce, meglio se scritti, mai su Whatsapp. La lista degli ospiti è ovviamente variegata eppure sontuosa, come i menù, che sono curatissimi.

L'ambizione di chiunque è finire nelle cronache firmate dal giornalista del Foglio **Giuseppe Fantasia**, severo e acuto, attentissimo ai dettagli. Se sei nel pezzo di Giuseppe ce l'hai fatta, il resto è noia.

Al top della classifica degli ospiti ci sono i politici. Il premier **Giorgia Meloni**, il vice-premier **Matteo Salvini** con



la fidanzata **Francesca Verdini**, i ministri **Giorgetti**, **Piantodosi**, **Nordio** e **Rocella**.

I banchieri prediligono i volti noti della tv, in primis

il neo vicedirettore dell'intrattenimento day time della Rai **Alberto Matano** conduttore di una Vita in diretta tornata grazie a lui ai fasti dell'era di **Daniel Toaff** con il 24 per cento di share. Matano è stimatissimo nell'entourage finanziario ma è anche super selettivo e riservato. Difficile vederlo in giro per cene o feste se non sono legate ad anniversari o eventi top.

Prima di Natale ci sarà quasi sicuramente il pranzo di **Rosanna Lambertucci** che ha spopolato a Ballando con le

stelle e vive un momento di alta popolarità. **Rosanna** e il marito **Mario di Cosmo** apriranno le danze a palazzo Brancaccio dove hanno festeggiato il matrimonio nel luglio scorso.

Oltre ai party privati Natale is coming prevede sfilate (quelle di **Gai Mattiolo** e **Gianni Molaro**) o anteprime teatrali come **Matilda** al Sistina di Massimo Romeo Piparo dove domina **Luca Ward**.

Piparo si conferma l'imprenditore più attivo del settore e il Sistina è ormai il tempio laico del musical (a novembre ha debuttato con immenso successo **Serena Autieri** in My fair lady prodotto dal marito **Enrico Griselli**). E subito dopo il 25 debutta **Barbara d'Urso** in Taxi a due piazze e tutta Roma è precettata. È il Natale, bellezze. Come farne a meno?



DA SINISTRA: FRANCESCA VERDINI, MATTEO SALVINI, ROSANNA LAMBERTUCCI, SERENA AUTIERI E BARBARA D'URSO

# MAROLO



**LA GRAPPA DAL 1977**  
[www.marolo.com](http://www.marolo.com)

Distilleria Santa Teresa dei F.lli Marolo srl - Corso Canale, 105/1 - 12051 Alba (CN)



MAIL BOXES ETC.®

#PeoplePossible

TU DEDICATI AL NATALE,

NOI CI DEDICHIAMO ALLE TUE SPEDIZIONI.

**Gestire le spedizioni dei tuoi clienti in tempo non è sempre facile.** Non aspettare oltre, affidati a MBE, il Partner unico e qualificato che ti aiuta a soddisfare tutte le esigenze di spedizione per i tuoi clienti. **Perché la tua serenità è il nostro obiettivo.**



Tutte le soluzioni su: [mbe.it](https://mbe.it)