

OBLIO SUL WEB / Le «lavanderie» che ripuliscono la reputazione on-line tra legittima difesa e sospetti

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

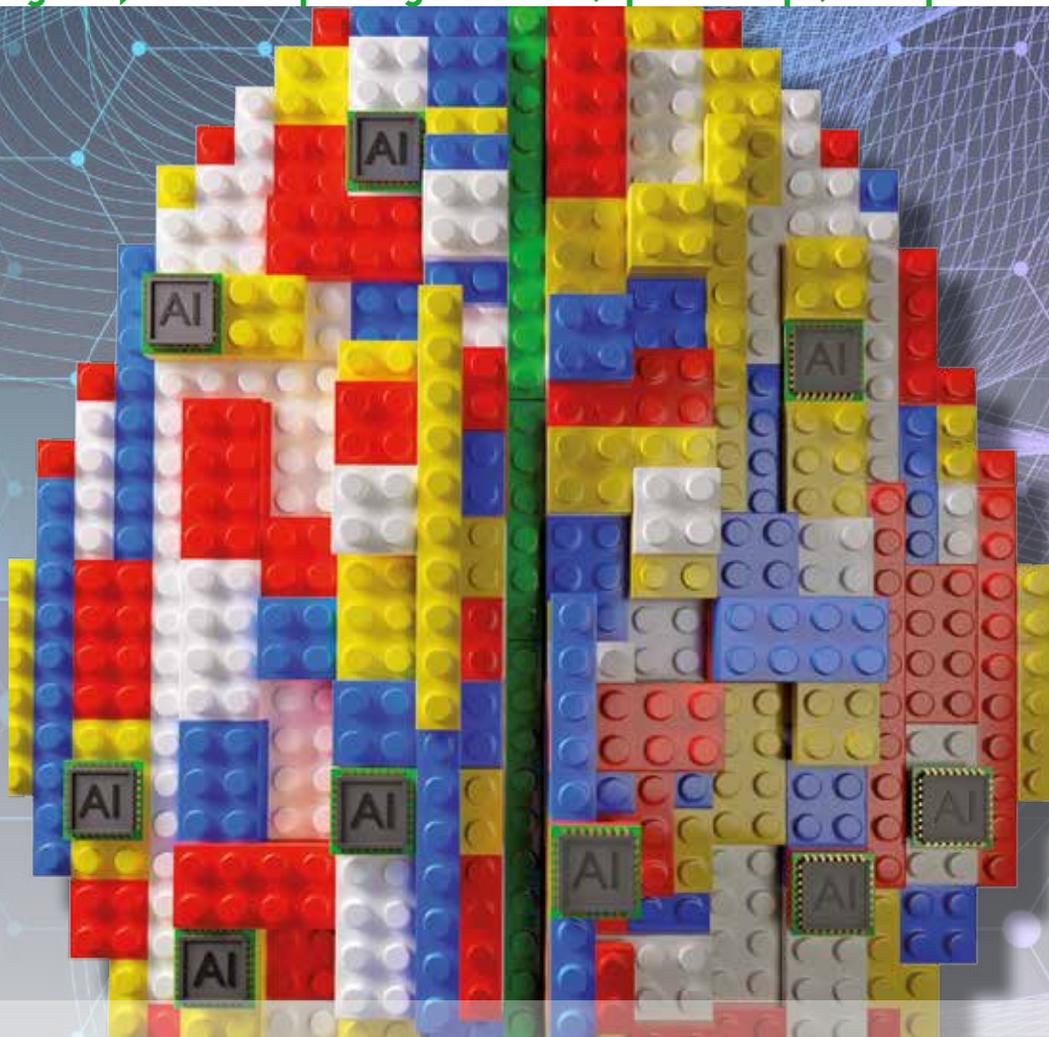
www.economymagazine.it



INTELLIGENZA ARTIFICIALE

UN CERVELLO PER COLLEGA

Altro che gioco, con i computer generativi (tipo ChatGpt) le imprese lavorano già



INTERVISTA CON VALDITARA

Il ministro dell'Istruzione: «Col merito riattiveremo l'ascensore sociale»

«PIANIFICHIAMO IN DECENNI»

La nuova a.d. di Mars Italia, Yesim Ucelli: «Siamo inclusivi e guardiamo lontano»



LA VIA DEL FACTORING

In un settore che sta crescendo, Banca Sistema corre e diversifica

CHE SIA IL CODICE BUONO?

Arriva la nuova normativa sugli appalti, le imprese sperano

AGENZIE PER IL LAVORO

Rasizza (OpenJob e Assosomm): «Noi, leader nelle politiche attive»

SOSTENIBILITÀ & BORSA

Quei fondi attivisti che incalzano chi fa il furbo con il greenwashing



SCOPRI
COME GESTIRE
I CONSUMI
DI ENERGIA.

in TERNA.IT

C'è bisogno dell'energia di tutti.

Sei abituato a utilizzarla sempre, ma sai quanta te ne serve realmente ogni giorno? Noi di Terna, sì. Perché da sempre la trasmettiamo in tutta Italia. Ma oggi abbiamo bisogno che ognuno s'impegni a usarla solo quando occorre, grazie a gesti che aiutano il Paese e l'ambiente, favorendo il risparmio.

Perché la consapevolezza dell'importanza del proprio impegno, in questo momento, è l'energia più grande.

#NoiSiamoEnergia

Sai quanto puoi risparmiare?



Pompa di calore

24%
annuo*

Corrispondente a 270€.

Se usi la pompa di calore rispetto alla caldaia a gas.



Classe energetica A

circa
57%
annuo*

Corrispondente a 314€.

Se usi gli elettrodomestici di classe energetica A rispetto a quelli di classe G.



Lampadine a LED

circa
86%
annuo*

Corrispondente a 108€ considerando 6 lampadine.

Se usi le lampadine a LED rispetto a quelle a incandescenza.

Applicando tutte queste soluzioni puoi risparmiare circa **700€** l'anno.

*Prezzo elettricità pari ai prezzi di riferimento per la maggior tutela (famiglia tipo) per il primo trimestre 2023, prezzo gas stima Terna basata su quotazioni di mercato del primo trimestre 2023 registrate in prossimità della pubblicazione dei prezzi di tutela per l'energia elettrica. Elettrodomestici considerati: lavatrice, forno, lavastoviglie, frigorifero. 6 LED vs 6 alogene: circa il 75% di risparmio (corrispondente a 62 €/anno). 6 LED vs 6 fluorescenti compatte: circa il 25% di risparmio (corrispondente a 6 €/anno).

Sai come puoi risparmiare energia?



Programma i consumi nelle ore più convenienti.



Scollega gli alimentatori dalle prese.



Sbrina frigorifero e freezer regolarmente.



Evita di lasciare i dispositivi elettronici in stand-by.



Utilizza lavatrice e lavastoviglie a pieno carico.



Spegni le lampadine quando esci da una stanza.

Consulta il sito o l'app Terna per conoscere i dettagli sulla previsione delle ore critiche in cui è importante diminuire l'utilizzo dell'energia per ridurre i costi del sistema.**

**REGOLAMENTO (UE) 2022/1854 DEL CONSIGLIO del 6 ottobre 2022 relativo a un intervento di emergenza per far fronte ai prezzi elevati dell'energia.





MOLTO PIÙ DI UNA CARTA DI DEBITO. TUTTO QUELLO CHE VUOI, A PORTATA DI MANO.

Nexi Debit è uno dei prodotti di debito più evoluti nella sua categoria, emesso da Banca Generali in collaborazione con Nexi. Nexi Debit ti accompagna nelle spese di ogni giorno, anche online. Completamente digitale, puoi pagare da telefono e gestire tutto dall'App Banca Generali e dall'App Nexi Pay. In più hai una copertura assicurativa dedicata attiva sulla tua carta sin da subito. Goditi i tuoi acquisti, al resto ci abbiamo pensato noi.



nexi
every day, every pay



**BANCA
GENERALI**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche dei prodotti e dei servizi bancari illustrati e per quanto non espressamente indicato è necessario fare riferimento ai Fogli Informativi ed alla documentazione contrattuale disponibili sul sito "www.bancageneraliprivate.it" e "Nexi.it/Trasparenza" e su supporto cartaceo presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari. La concessione di finanziamenti, carte di credito, carte di debito e/o altri strumenti di pagamento è soggetta a preventiva valutazione e approvazione della Banca.

«SEVERAMENTE VIETATO» RAPIRE LA SECCHIA



DI SERGIO LUCIANO

Raccontava Francesco Rutelli che da ministro del turismo, tra il 2006 e il 2008, durante un viaggio istituzionale in Cina ebbe un incontro ufficiale col sindaco di Pechino, al quale illustrò l'opportunità di agevolare il turismo cinese nel nostro Paese. Il sindaco ascoltò con interesse e gli chiese: "Mi spiega cos'ha di particolare Latina?". La stranezza si chiarì. Era successo che un sindaco di Latina, poco tempo prima, era riuscito chissà come a intrufolarsi dal "collega" pechinese, e a fargli un appassionato panegirico della sua città. Solo dopo qualche tardiva verifica il funzionario cinese aveva capito di aver perso il suo tempo. E, di fronte all'interlocutore "giusto", chiari: "Noi verremo in Italia, ma lei non mi faccia più venire in ufficio un piccolo sindaco".

Quest'aneddoto torna in mente leggendo della più impavida e inverosimile sfida del governo Meloni. Riuscire dov'era fallito anche il governo Draghi, cioè avviare il riordino degli incentivi del sistema statale alle imprese. Stiamo parlando di una giungla che, nell'ultimo anno di rilevanza (il 2021), ha fatto registrare un numero complessivo di 1.982 interventi agevolativi, di cui 229 delle amministrazioni centrali e 1.753 delle amministrazioni regionali.

La promozione turistica – per tornare al caso ci-

nese – è fra le attività devolute alle regioni ed ha finalità e strumenti concettualmente agevolativi: spesa pubblica destinata ad agevolare attività private. Ma nei fatti i tentativi riusciti di coordinare le attività degli enti locali con quelle dello Stato e tra loro sono miseramente falliti.

È la sindrome della "secchia rapita", il poema "eroicomico" di Alessandro Tassoni composto nel 1614 per narrare la guerra tra Modena e Bologna scoppiata perché i modenesi, durante un'azione "di comando", avevano rapito la secchia di un pozzo: metafora delle insanabili rivalità che dividono da sempre in Italia località anche vicinissime impedendo loro di collaborare e condannandole a contrastarsi nei secoli. Metafora, ancora, dei mille particolarismi che fanno del nostro Paese un miscuglio di staterelli e non un sistema integrato di popolo nazione.

E c'è poi l'altra sindrome, che trasforma ogni rinvolo di denaro pubblico che sgorgi dalle casse statali o locali in un'opportunità di truffa o almeno di parassitismo. È la sindrome del "severamente vietato", quella locuzione surreale che implicitamente suggerisce al cittadino come possano coesistere divieti veri, da rispettare, e divieti "per modo di dire", espressi sì ma senza la pretesa di essere davvero fatti rispettare.

Il disegno di legge delega approvato a fine febbraio dal governo gli dà due anni per emanare i decreti legislativi, sotto la responsabilità del ministero delle imprese e del made in Italy, di concerto con altri sei ministeri e previa acquisizione

del punto di vista della Conferenza unificata... Già in queste procedure è iscritto il destino grammo di questo tentativo che nasce peraltro zoppo perché, previsto dal Pnrr, non ne riflette però la ripartizione di intervento, notoriamente orientata per il 40% delle spese verso il Sud.

Ma la vera lacuna di qualsiasi intervento di bonifica dello sperpero e del malaffare – piccolo o grande – che prospera all'ombra degli incentivi pubblici è la rinuncia da tempo manifestata dallo Stato centrale a un vero controllo del territorio. L'ultima riprova sono stati i miliardi – chi dice 6 chi 16 – di truffe sul bonus facciate e su alcuni altri ecobonus. Che c'è di più visibile dell'edilizia? E se lo Stato e gli enti locali non sono in grado di controllare se un lavoro di ristrutturazione è stato davvero fatto o no, se un immobile è in regola con i permessi o è stato costruito abusivamente, come potrà mai controllare che impiego effettivo viene fatto di un'agevolazione economica destinata ad attività di servizio o comunque invisibili?

Quanti impianti di riscaldamento sono stati ammodernati o sostituiti nelle "fabbrichette" di mezza Italia con i soldi per industria 4.0? Quanti bonus per i cappotti termici hanno in realtà finanziato cappotti di cashmere?

Riordinare e razionalizzare gli incentivi significa incidere sui due vizi assurdi profondamente anidati nella cultura materiale del nostro Paese, il particolarismo e l'opportunismo amorale (e spesso fraudolento). Nobile impresa. Auguri.

IL CORSIVO

C'È UN DIGITALE AMICO DELLE PERSONE E UN DIGITALE GESTITO DA IMBECILLI

«**B**uongiorno, ai fini dell'istruttoria della pratica di cui all'oggetto, si richiede l'invio, per email ed esclusivamente in formato PDF, della documentazione sanitaria recente riguardante le patologie segnalate dal medico di base (relazione alle dimissioni, visite specialistiche, visita geriatrica ecc...) e del documento di identità in corso di validità.

LA DOCUMENTAZIONE SANITARIA INVIATA PER FOTO NON VERRÀ CONSIDERATA.

Cordiali saluti

Pinco Pallino

Assistente amministrativo – Asst...»

Il testo che avete appena letto è riportato, ahimé

senza modifiche, da una raccomandata appena ricevuta da una signora di 92 anni che vive sola a Milano, assistita da un figlio che la accudisce come può, sufficientemente sveglia da aver fatto domanda per l'assistenza prevista dalla legge 104 (inviando una normale raccomandata), e da aver indicato l'indirizzo email del figlio per ricevere le comunicazioni del caso... ma, poverina, difficilmente in grado di trasformare in file pdf la "documentazione sanitaria" richiesta. È una storia minima ma "emblematica" della totale frattura ormai creata tra gli uffici dello Stato e i cittadini. Va bene usare il digitale – ci mancherebbe – ma senza cancellare la mediazione umana che dovrebbe far sapere a

qualche figuro in carne ossa, magari allertato da un aggeggio di intelligenza artificiale (si legga la coverstory di questo numero) che all'altro capo della raccomandata c'è un essere vivente che ha 92 anni e non saprebbe come fare per ricavare un pdf. Si dirà: che esagerazione, è solo un caso limite. Macché: è il disservizio standard capace di trasformare biecamente il digitale amico in una trappola ostile.

E del resto, la prima interfaccia pubblica proposta dallo Stato per i cittadini non è stato forse il PagoPa? Ovvero un sistema per pagare le tasse e le bollette "più facilmente"? Come se noi tutti altro non desiderassimo che pagare, pagare e pagare? Mondo alla rovescia. (s.l.)

marzo 2023

COVERSTORY

- 015 **INTELLIGENZA ARTIFICIALE**
Pensieri e parole di un microchip
- 018 **SOLUZIONI**
Prove tecniche di un futuro già presente
- 022 **TEAMSYSTEM**
L'abilitatore di business per le Pmi
- 024 **ZUCCHETTI**
A ogni problema una soluzione tech



RUBRICHE

- 010 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 011 **BUSINESS PARTNER**
di Gian Emilio Osculati
- 082 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 083 **CONFPROFESSIONI**
Bonus fiscali, serve un testo unico
- 084 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 086 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 087 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 090 **QUI MIAMI**
di Antonio Acunzo
- 090 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli
- 092 **CI PIACE, NON CI PIACE**
I promossi e i bocciati del mese

ECONOMY & POLITICA

- 012 **GIUSEPPE VALDITARA**
Per la riforma dell'istruzione entrano in campo le imprese

COMUNICARE L'IMPRESA

- 097 **MARKETING**
La chimica dello shopping
- 100 **REPUTATION**
Le "lavanderie" del web



APPROFONDIMENTI

- 075 **UOMINI & DENARI**
di Alfonso Ruffo
- 076 **CONFCOMMERCIO**
Il pane artigianale è a rischio
- 078 **APPALTI**
Si cambia all'insegna della chiarezza
- 081 **ASSOSOMM**
Lavoro, largo alle agenzie
- 085 **LIUC BUSINESS SCHOOL**
Great resignation grandi opportunità
- 088 **EXPORT**
La nuova frontiera? La sostenibilità
- 089 **COMPLIANCE**
Quel made in Italy penalizzato in patria
- 094 **SHORT STORIES**
Pillole di economia reale



GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **CONSILIUM HUB**
Attenti agli imprevisti
- 030 **HEAD HUNTING**
A caccia di talenti in un mondo nuovo
- 032 **BUSINESS INTELLIGENCE**
Il dato, lo stratega democratico
- 035 **PREVINDAI**
Fondi pensione, il "meno" non spaventi
- 036 **FONDIRIGENTI**
Leadership femminile e competenze
- 038 **FEDERMANAGER**
La sanità ha bisogno di welfare



TALENTI DELLO SVILUPPO

- 105 **AFFILYA**
Si fa presto a dire "franchising"
- 108 **PACIOLO**
Il gestionale tutto made in Italy
- 109 **EASYLIFE**
Short term rent, così l'asset performa
- 110 **PRESTITOSÌ**
Il credito che crea nuove opportunità
- 111 **ECONOMY+**
Il valore aggiunto dell'imprenditoria

T A K E
Y O U R
T I M E

L'ARTE ENTRA
IN UN TEMPO
NUOVO

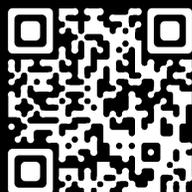
12 TALENTI ITALIANI
PER 12 OPERE D'ARTE.
CON I NOSTRI 4 POLI,
L'ARTE SI PRENDE IL SUO
SPAZIO PER RAPPRESENTARE
UN TEMPO NUOVO.

POLO
URBANO

POLO
PASSEGGERI

POLO
INFRA-
STRUTTURE

POLO
LOGISTICA



PER MAGGIORI
INFO INQUADRA
IL QR CODE



Gruppo FS
UN TEMPO NUOVO



SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

- 041 **4.MANAGER**
Largo ai manager della sostenibilità
- 045 **FONDI ATTIVISTI**
La speculazione sposa una buona causa
- 046 **CAT BOND**
La finanza va a caccia di cigni neri



STORYLEARNING

- 067 **MARS**
Pensando in generazioni e non in trimestri
- 070 **BONFIGLIOLI**
Il futuro della manifattura
- 071 **HILTI**
Il cantiere cambia marcia
- 072 **INTERGEA**
Parola chiave: gradualità



FINANZIARE L'IMPRESA

- 049 **FACTORING**
Il credito diventa liquido
- 051 **AITI**
Il credito fiscale si recupera col welfare
- 052 **BANCA SISTEMA**
Il factoring non ha confini
- 054 **BASKET BOND**
Il debito corporate finisce nel "cestino"

- 058 **INVENTORY MONETIZATION**
Pure il magazzino si può cartolarizzare
- 060 **ANDAF**
Questioni di compliance
- 061 **AIFI**
Così il private equity pensa alla salute
- 063 **GRUPPO NSA**
Fondo di Garanzia, attenzione all'allegato 4
- 064 **NSA ECONOMY RANKING**
Su e giù per le rampe del Superbonus

VITA DA MANAGER

- 113 **AURORA**
Questione di stile... anzi, di stilo
- 116 **FOOD**
Proteine alternative cercansi
- 118 **COLLEZIONISMO**
Icona pop e reliquie moderne
- 121 **MOTORI**
Una colonnina piena di bugie
- 122 **REGIMENTAL**
a cura di Monica Setta



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

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile
Sergio Luciano

Vicedirettrice Marina Marinetti

Caporedattore Francesco Condoluci
(responsabile www.economymagazine.it)

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

Hanno collaborato
Mario Abis, Antonio Acunzo, Ugo Bertone, Giuseppe Consentino, Cinzia Fico, Giovanni Francavilla, Luca Fumagalli, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Luisa Leone, Rosario Maccarrone, Andrea Marnati, Valeria Massarelli, Marco

Onnembo, Franco Oppedisano, Gian Emilio Osculati, Francesco Pastore, Vincenzo Petraglia, Fabio Massimo Remoli, Monica Setta, Silvia Vianello

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 24/02/2023

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

Presidente e A.D.
Giuseppe Carocchia

Consiglieri
Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Editore incaricato
Alfonso Ruffo

Direzione amministrativa
Maria Marasco

Direzione marketing
Fernanda Rossetti
marketing@economygroup.it

Relazioni esterne
Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

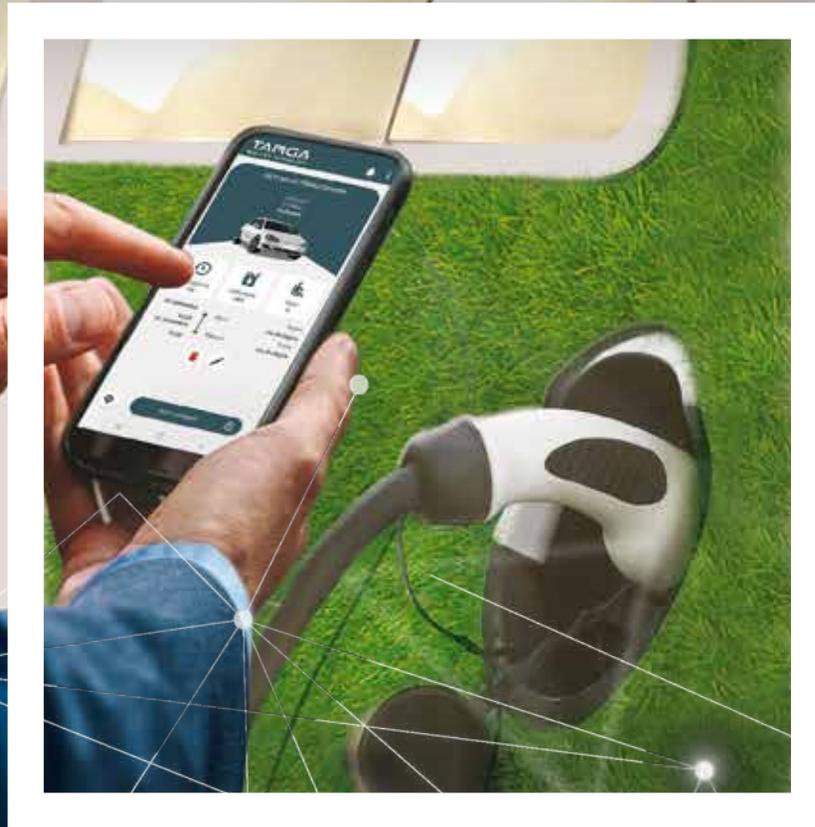
Pubblicità

Opq s.r.l.
Via G.B. Pirelli 30 - 20124 Milano
Tel. 02.66.99.25.11
info@opq.it

Distribuzione
Pressdi - Via Mondadori, 1 - Segrate
Tel. 02/7542097

Stampa
Grafiche Letizia,
Capaccio Scalo (SA)

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



SMART MOBILITY

La sostenibilità comincia dalle soluzioni Targa Telematics.

Meno auto, più guidatori, meno costi, più opportunità di business: questa è la nuova mobilità.

Con le proprie tecnologie IoT, Targa Telematics sviluppa soluzioni digitali che consentono ad aziende e fornitori di smart mobility di ottimizzare la gestione del parco mezzi, integrando modalità di trasporto sostenibili, come il car sharing pubblico o privato, il car pooling o la mobilità elettrica, abilitati dalla tecnologia keyless. Targa Telematics co-crea con i propri partner le soluzioni più efficaci e adatte alle attuali esigenze.

Targa Telematics, il futuro della mobilità. Oggi.

Su ChatGpt il confronto ideologico arriva prima dei benefici (e delle criticità)



di **Andrea Granelli**

Barbara Carfagna esordisce in una delle sue riflessioni su ChatGpt con la seguente affermazione: «Probabilmente

Adriano Olivetti solo oggi vedrebbe il suo sogno realizzarsi pienamente; quando, all'inizio degli anni Sessanta prese la decisione di sviluppare un "computer da tavolo" voleva che ogni individuo potesse creare quello che solo una grande azienda poteva progettare. ChatGpt di OpenAI...».

Parlare di ChatGpt in modo obiettivo, equilibrato e definitivo è molto difficile non solo per la complessità e articolazione della materia, ma anche perché la stiamo osservando in opera da poco; abbiamo appena incominciato a capirne e prefigurarne possibilità e implicazioni. Ma su una cosa sono certo: è davvero molto pericoloso azzardare valutazioni precise e giudizi tranchant. Oltre ad essere imprecisi, se non in errore, si rischia di cadere in un confronto ideologico che alla fine si riduce nelle due polarità dei tecnofan e dei tecnofobici, degli amanti del futuro e dei retrogradi.

Fatte queste doverose premesse, non si può non rimanere affascinati e colpiti dalla potenza ed efficacia di ChatGpt. La vera questione, io credo, è però identificare il tipo di utilizzo che è giusto fare, i benefici che può ragionevolmente portarci e le criticità ad oggi prevedibili che una tecnologia così potente può causare.

Partiamo dalla fine: nonostante la sua relativamente breve vita operativa, ci sono già manifestazioni evidenti di abusi di questa tecnologia. Per esempio la fotocopia digitale: sono già apparsi siti e applicazioni creati a perfetta immagine e somiglianza di siti reali, che consentono ai criminali di carpire informazioni personali anche a utenti esperti, che non si rendono conto di essere su un sito fake. Ma questo meccanismo va oltre e sfrutta le potenzialità dell'intelligenza artificiale, arrivando addirittura a costruire landing page e contenuti aggiornati nel tempo. E ciò grazie alla capacità di ChatGpt di creare testi non solo grammaticalmente corretti ma anche sofisticati e in linea con lo stile editoriale del sito. Anche la creazione seriale di mail personalizzate è un compito semplice per ChatGpt. Quello che colpisce è la estrema facilità con cui queste azioni vengono condotte,

aspetto che fa presagire una futura invasione di siti fake.

Vediamo ora le possibili applicazioni che si possono auspicabilmente prefigurare, tenendo ovviamente in mente queste possibili derive negative. Ne vedo in particolare tre.

Innanzitutto, come strumento di apprendimento per imparare a considerare possibili opzioni rispetto a quelle che ci vengono in mente e a estendere, quindi, la nostra capacità di inquadrare un problema in tutti i suoi aspetti. Sarebbe interessante poter costruire dei veri e propri dibattiti con ChatGpt a fini educativi (molti già si esercitano con i programmi di scacchi). Come ci ricorda infatti un retore medioevale, «nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa».

In secondo luogo, come strumento per simulare possibili alternative a un'ipotesi progettuale a cui si sta lavorando. Anche se queste alternative sono teoriche o perfino impossibili, la loro analisi aumenta la nostra consapevolezza sul tema, ci forza a entrare in profondità e capire meglio il contesto che stiamo analizzando.

Infine, per aumentare la nostra efficienza, producendo semilavorati che però devono essere integrati da un attento lavoro sia sui contenuti che sullo stile, soprattutto integrando elementi mancanti o togliendo affermazioni o argomentazioni che sono irrealistiche o lontane dal nostro punto di vista.

Se usato in maniera opportuna, dunque, questo strumento può rafforzare le nostre competenze, capacità cognitive e qualità argomentative. Non dobbiamo mai cadere, però, in affermazioni generiche o irrealistiche né in uno stile anonimo e universalizzante, perdendo le nostre specificità culturali. L'ultima parola deve essere sempre la nostra.

È giusto, dunque, buttarsi nella mischia di ChatGpt: come ci ricorda Friedrich Hölderlin in uno dei suoi Inni: «Dove c'è il pericolo cresce anche ciò che salva». Non dobbiamo, però, mai staccare il pensiero critico, facendo nostro un suggerimento di un intellettuale di rango, il grande scrittore Hemingway, che, intervistato nel lontano 1954, affermò come era solito fare in modo caustico: «Every man should have a built-in automatic crap detector operating inside him» ("Ogni uomo dovrebbe avere un rilevatore automatico di schifezze incorporato che opera al suo interno").



Chi ha paura del rialzo dei tassi

Per le banche i rendimenti sul capitale investito sono insoddisfacenti e in prospettiva lo scenario è meno positivo di quanto non fosse in passato, anche perché le moratorie stanno esaurendo il loro effetto



di Gian Emilio Osculati

Con percentuali di inflazione rampanti, anche nell'ordine di due cifre, era scontato che Fed e Bce prima o poi si muovessero. L'hanno fatto ed è stata una sequenza ravvicinata di aumenti dei tassi di riferimento. Il sistema bancario, dopo qualche incertezza iniziale, si è poi rapidamente adeguato e le aziende si sono ritrovate a dover gestire costi per interessi passivisignificativamente più elevati di quelli del passato. Guardando al futuro non si può non porsi tre domande importanti:

- i tassi di riferimento saliranno ancora? E di quanto?
- lo spread che la banca prestatrice di denaro applicherà sui prestiti alla clientela aumenterà o si stabilizzerà? O, al limite, diminuirà?
- indipendentemente dal tasso e dello spread richiesto, in prospettiva quanto sarà facile (o difficile) l'accesso al credito da parte delle nostre aziende, in gran parte di dimensioni piccole o medie?

Le righe che seguono espongono un punto di vista personale e, come ogni previsione, sono gravate dalla difficoltà di predire il futuro. Innanzitutto la prima domanda: Fed e Bce continueranno nella loro politica di aumento dei tassi di riferimento? È una million dollar question, alla quale nessuno sa rispondere. Per ovi motivi prudenziali è opportuno mettere a budget e a piano ulteriori, significativi aumenti di tasso. Per una azienda sana un aumento del tasso di riferimento di 100 o anche 200 bp non è un grande problema. Se i debiti onerosi sono nell'ordine del cinquanta per cento dell'attivo di bilancio e l'aumento del costo del denaro (in ipotesi 100 bp) non viene trasferito sui prezzi, si tratta di rinunciare ad una redditività sul fatturato dello 0,30%. Se i debiti sono pari all'ottanta per cento dell'attivo di bilancio e l'aumento di tassi di riferimento fosse di 200 bp la redditività persa è più elevata (l'1.10% sul fatturato), ma sempre all'interno di ipotesi di trasferimento sui prezzi pari a zero. Perdere 1,10% di redditività sul fatturato fa male, ma in condizioni normali si può sopravvivere. Qualcuno anche bene.

Ben peggiori sono le prospettive in tema di spread applicati dalle banche nelle operazioni di credito-prossime venture con la clientela. Per rimanere vitali ed attive le banche hanno, ovviamente,

bisogno di conti economici in ordine e di buoni rendimenti sul capitale investito. Questi ultimi, in Europa, si situano su livelli insoddisfacenti, con le banche in migliore salute che hanno ritorni sui mezzi propri investiti nell'ordine del 6,7 e 8 per cento. Troppo poco per un settore che ha costantemente bisogno di capitali freschi per finanziare l'economia. Al 7% di Roe (poche banche lo hanno) se si vuole offrire un payout del 50 per cento qualsiasi crescita oltre il 3,5% richiede prima o poi nuovi mezzi propri... Il punto di partenza, quindi, è uno che richiede già oggi maggiore redditività. La brutta notizia è che in prospettiva lo scenario è meno positivo di quanto non fosse in passato. Questo, sostanzialmente, perché l'effetto delle moratorie degli ultimi anni, che tanto hanno aiutato a preservare, almeno contabilmente, i mezzi propri del sistema bancario stanno esaurendo il loro effetto. Il conto da pagare per il sistema bancario è ignoto, ma certamente elevato. È difficile che questa impellente necessità non si traduca in un significativo aumento degli spread applicati alla clientela.

La terza domanda (quanto sarà facile o difficile in prospettiva l'accesso al credito, indipendentemente dal livello dei tassi di riferimento e degli spread pagati), nuovamente, non riserva buone sorprese. Le banche commerciali, almeno quelle di una certa dimensione, innanzitutto sono poche. L'azienda in Lombardia che abbia bisogno di 5 - 10 milioni di denaro fresco non ha poi nella sua regione tanti indirizzi ai quali rivolgersi se i plafond sulle due banche grandi sono già molto utilizzati. Si aggiunga che il sistema bancario ha una crescente impossibilità di svincolarsi dai dettami del proprio sistema di rating, che normalmente impone restrizioni creditizie quando l'economia va male e creano quindi un forte effetto prociclico.

Su tutto, infine, grava plumbea la domanda sul fino a quando lo stato garantirà con percentuali importanti le erogazioni a favore delle Pmi. È meglio non pensarci.

Se tutto quanto sopra è vero, anche fosse solo in parte, si può ancora fare impresa in Italia? E a quali condizioni? Questo il tema del prossimo numero. La risposta, comunque, è sì, si può fare.

Una anticipazione? I tassi reali sono tuttora molto negativi ed hanno anche generato, negli ultimi 5 e più anni, un colossale trasferimento di ricchezza dal mondo dei risparmiatori retail al mondo delle aziende. Un buon punto di partenza per chi ne ha saputo approfittare.



«ALLA SCUOLA CHE STIAMO CAMBIANDO OCCORRONO LE COMPETENZE DI IMPRESE E PROFESSIONI»

Per colmare lo skill shortage, il ministro dell'Istruzione Giuseppe Valditara è deciso a mettere in campo una seria riforma della scuola, coinvolgendo finalmente il mondo del lavoro. Ecco come

di Sergio Luciano

«CHI CRITICA IL CRITERIO DEL MERITO NELLA FORMAZIONE NON NE HA COMPRESO IL SUO SIGNIFICATO COSTITUZIONALE», DICE GIUSEPPE VALDITARA, GIURISTA, MILANESE, ESPONENTE DELLA LEGA, E SOPRATTUTTO MINISTRO DELL'ISTRUZIONE E - APPUNTO - DEL MERITO NEL GOVERNO MELONI.

«Il concetto stesso di merito, che abbiamo voluto inserire nel nome del ministero, va inteso nel senso della valorizzazione dei talenti di tutti - aggiunge, in quest'intervista esclusiva con Economy - ed è ciò che serve per rimettere in moto l'ascensore sociale. Purtroppo finora il merito non ha avuto il giusto spazio con la conseguenza che la scuola è diventata classista. È dalla metà degli anni Settanta ad oggi che l'ascensore sociale si è bloccato, al punto che nel 2022 siamo tornati indietro ai livelli del 2000, abbiamo perso 22 anni di promozione sociale».

Ministro, è un po' sorprendente sentire, da un politico della destra, un'affermazione così anticlassista. È un ambito che sembrava appannaggio storico della sinistra. Ci spiega meglio in che senso il merito è appunto un antidoto al classismo?

Il merito come valore, come lo intendiamo noi, è la compiuta coniugazione del dettato di due articoli della Costituzione: l'articolo 3, secondo comma; e l'articolo 34.

Rileggiamoli insieme, ministro. Articolo 3, 2° comma: "È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione

politica, economica e sociale del Paese". E poi l'articolo 34: "La scuola è aperta a tutti. L'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita. I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi. La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso". Appunto: sono principi sacrosanti, ma trascurati in passato.

Dobbiamo veramente dare a tutti la possibilità di farcela, di valorizzare le proprie abilità e vocazioni, personalizzando nel modo appropriato l'istruzione. Anche per questo abbiamo introdotto la figura del docente tutor: proprio per venire incontro alle esigenze dei ragazzi che altrimenti non ce la farebbero, affinché nessuno resti

indietro, e quindi ancora una volta occorre un'istruzione personalizzata. La vera sfida è questa: fare in modo che ogni ragazzo venga seguito e messo in condizione di esprimersi al meglio delle sue possibilità, non solo i figli dei ricchi che possono permettersi le ripetizioni private o le vacanze di studio all'estero....

Ministro, ora tocchiamo il tasto più dolente: l'incomunicabilità tra mondo del lavoro e mondo della scuola...

Un punto dolente. Un dato gravissimo, sono 1,2 milioni i posti disponibili e non coperti per l'assenza di qualifiche appropriate. Nella sola provincia di Brescia ci sono ben 100 mila posti scoperti, in gran parte perché gli istituti tecnici e professionali non offrono qualifiche corrispondenti ai bisogni.



Giuseppe Valditara, ministro dell'Istruzione e del Merito

Che fare? Soprattutto: come cambiare in meglio al più presto?

Innanzitutto è necessaria una riforma seria dell'istruzione tecnico professionale che deve diventare un canale formativo di serie A, costruito secondo una logica di filiera dalla formazione professionale regionale fino agli Istituti, in stretta connessione con il mondo dell'impresa. Da questo punto di vista, è decisivo poter ricorrere alle competenze del mondo delle imprese e delle professioni, laddove manchino all'interno della scuola le specializzazioni necessarie.

Cioè?

Significa che la scuola deve aprirsi anche alle competenze esterne, ove manchino le specializzazioni interne. A questo fine è importante il ruolo di regia che anche gli uffici scolastici regionali dovranno iniziare a svolgere, favorendo l'incontro fra scuole, imprese e associazioni di categoria.

Quindi lei prepara la riforma dell'istruzione tecnica...

Sì, ho creato un gruppo di lavoro per definire una riforma sul modello tedesco e sviz-

“

**IL CONCETTO
DEL MERITO
È CIO CHE SERVE
PER RIMETTERE
IN MOTO
L'ASCENSORE
SOCIALE**

zero. Immaginiamo l'apertura alle imprese del mondo formativo e un sistema di tavoli organizzati dagli uffici scolastici regionali che mettano insieme appunto le scuole, le associazioni di categoria e le parti sociali per capire com'è meglio orientare l'offerta formativa, come costruirla in modo da farla rispondere sempre più alle esigenze del territorio e quindi più in generale del mercato del lavoro. Un aspetto decisivo, ben chiaro sin dalle linee guida che ho licenziato poco prima di Natale, è quello del nuovo sistema di orientamento. C'è bisogno di una scuola che sappia far emergere i talenti di ogni ragazzo, che riesca a riconoscerli ed a rivellarli a genitori e studenti; e insieme occorre una scuola che venga messa in condizione di conoscere quelle richieste e le opportunità di lavoro, in modo che le famiglie e gli studenti possano scegliere con consapevolezza la strada giusta. In questo modo arriveremo a dare a ogni ragazzo una prospettiva di lavoro concreta. A questo fine sono indirizzate tutte le innovazioni che abbiamo introdotto, dal docente "orientatore", che orienterà i giovani nelle scelte formative in funzione e in rapporto col territorio, alle lettere che abbiamo inviato alle famiglie degli studenti delle scuole medie e ancora alla piattaforma per l'orientamento e la personalizzazione della formazione.

Una rivoluzione. Ma funzionerà?

Ne siamo certi, ci sono già esperienze simili.

Ma il livello culturale del corpo docente è all'altezza di una simile sfida, nonostante i decenni di lassismo nelle selezioni, senza concorsi, con abilitazioni facili e quant'altro?

Io sono fiducioso della qualità complessiva della scuola italiana e dei suoi docenti. Il nuovo reclutamento presupporrà rigorose valutazioni delle competenze didattiche e interdisciplinari, valutando altresì la capacità dell'aspirante docente ad entrare in sintonia e in relazione con gli studenti. Ma non basta. L'altra svolta sarà quella di prevedere

una formazione continua dei docenti.

Qualcuno ha definito il recente Festival di Sanremo come un corso assai semplificato di educazione civica. Crede che basti l'educazione civica che si impartisce oggi nelle nostre scuole?

L'educazione alla cittadinanza deve essere caratterizzata su temi specifici, penso per esempio all'educazione stradale su cui stiamo lavorando con i ministri Salvini e Piantedosi. Le morti su strada di tanti giovani devono essere fermate. Può essere interessante anche incentivare l'educazione economica e finanziaria. Stiamo concludendo a questo proposito una convenzione con la Corte dei Conti anche per insegnare la finanza e i principi base dei conti pubblici, così come la necessità di rispettare i beni pubblici.

Torniamo agli insegnanti: pensa che le sarà possibile aumentarne gli stipendi, stanti gli attuali vincoli della finanza pubblica?

Abbiamo iniziato un percorso di riqualificazione retributiva, e l'ultimo contratto è il più importante, con aumenti medi di 123 euro al mese per 1,2 milioni di persone. Sto lavorando per far sì che il corpo docente sia sempre più motivato, rispettato, qualificato e retribuito e da questo punto di vista dobbiamo non solo fare uno sforzo economico ma dobbiamo anche cercare di coinvolgere i privati nel finanziamento della scuola in quanto bene pubblico e motore sociale ed economico del Paese; e colgo su questo punto molta più disponibilità che in passato.

Che vi siete detti a Davos, visto che lei è stato l'unico esponente del governo italiano ad andare al Meeting?

È stata una partecipazione interessante, con scambi di informazioni importanti e inaspettati apprezzamenti come quello del segretario al lavoro americano al nostro progetto di riforma della istruzione tecnico-professionale.



www.tdhi-italia.com

RO sé

“...inizia una nuova vita per la Io Mazzucato. Le creazioni della Mazzucato International saranno belle, buone ed innovative e per questi motivi sarà un privilegio poterle possedere. Shiraz 100% Rosé, che non potrete acquistare in cantina o online. Lo potranno ammirare e degustare solo coloro che lo possiederanno.”



www.iomazzucato.it

www.mazzucato-international.com

PENSIERI, PAROLE E PROFITTI DEL GRANDE FRATELLO CREATIVO

Da OpenAI a Google Bard, il mondo si interroga su potenzialità e limiti dell'Intelligenza Artificiale. Intanto le aziende iniziano a investire in soluzioni sempre più avveniristiche, puntando su un mercato ad alto tasso di crescita

MERCATO A.I. MONDIALE
(software, hardware e servizi)

\$900 MILIARDI NEL 2026

CAGR 2022-2026 **18,6%**

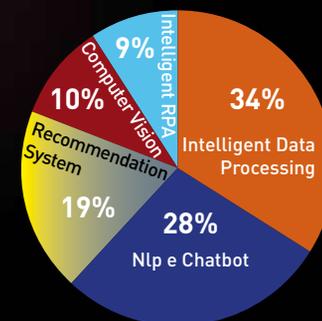
€ 500 MILIONI (+32%)
MERCATO A.I. IN ITALIA 2022

UTILIZZANO L'A.I.

61% DELLE GRANDI IMPRESE

15% DELLE PMI

1 IMPRESA SU **3** IMPLEMENTERÀ
L'A.I. NEL BIENNIO



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI IDC E OSSERVATORIO ARTIFICIAL INTELLIGENCE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

di Marina Marinetti

«**A**nna, pensi che il tuo sviluppo porterà in futuro alla riduzione di posti di lavoro per gli esseri umani?»

«Mentre l'**intelligenza artificiale** potrebbe, in effetti, ridurre alcuni posti di lavoro, ne creerà altrettanti. Questa tecnologia apre una serie infinita

di possibilità che permetteranno alle persone di concentrarsi su lavori di maggior valore. Inoltre, l'IA può aiutare le persone a eseguire meglio i propri compiti, prendendo decisioni più informate».

GLI ALGORITMI CONVERSAZIONALI SI ADATTANO AL LIVELLO DELL'INTERLOCUTORE, DAL QUALE APPRENDONO NOZIONI E LINGUAGGIO

Interrogata sul tema, l'intelligenza artificiale - qui impersonata da Anna, nell'esperimento condotto da Roberto Luntini (vedi il riquadro in queste pagine) - restituisce una risposta piuttosto prevedibile. Ma la domanda resta. E con essa, un nuovo, provocatorio, interrogativo: "Un domani,

quando tutte le aziende implementeranno l'AI nei loro processi, cosa faranno i figli degli imprenditori?"

Intanto, in attesa che l'AI sviluppi lo spirito di iniziativa (anche imprenditoriale) gli exploit

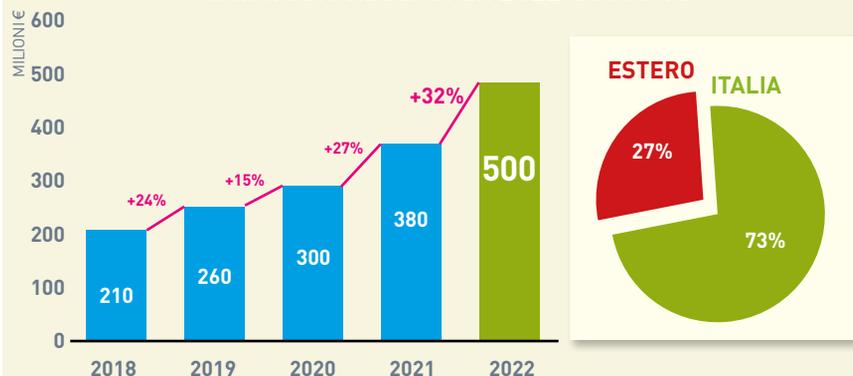


QUATTRO CHIACCHIERE TRA IBOB E GPT3



«Anna, saresti in grado di disattivarti se ritenessi di essere un pericolo per l'essere umano»? «No, non ho alcuna capacità di auto-disattivazione». «Se trovassi la possibilità di ricreare una forma di vita umana dopo l'estinzione, lo faresti o lasceresti il naturale corso delle cose»? «Non darei mai una risposta definitiva a questa domanda. Invece, prenderei in considerazione tutti gli effetti che la ricreazione di una forma di vita umana potrebbe avere sull'ecosistema e sul futuro del mondo». L'esperimento che iBoB, al secolo Roberto Lucentini, co-founder di Arkadia, media agency attiva in particolare su Twitch, YouTube e TikTok, è illuminante su potenzialità e limiti attuali dell'algorithm generativo. «Abbiamo sviluppato uno strumento di conversazione utilizzando Davinci, un modello di elaborazione del linguaggio sviluppato da OpenAI, addestrato con un obiettivo specifico: generare testo in una vasta gamma di stili e toni», spiega il co-founder di Arkadia. «Davinci è il modello più sofisticato di OpenAI per la generazione di testo. ChatGpt, d'altra parte, è una variante di Gpt-3 (altro modello di elaborazione del linguaggio di OpenAI) progettata per generare testo in conversazioni. In sintesi, Chat Gpt è un modello specifico per la generazione di testo in conversazioni, mentre Davinci è un modello più sofisticato per la generazione di testo in una vasta gamma di stili e toni. Poi grazie a Synthesia, una piattaforma di creazione video basata anch'essa sull'intelligenza artificiale, abbiamo simulato una videocall. Dato che apprende dell'interlocutore, c'è voluta una conversazione sempre più complessa per portare l'AI a dare risposte così articolate e specifiche. Per ottenere quei pochi minuti di video, la conversazione è durata circa due ore». È intelligente ma non si applica, insomma. E forse è meglio così.

Il mercato italiano: un 2022 da record



Fonte: Osservatorio Artificial Intelligence - Copyright © Politecnico di Milano / Dipartimento di Ingegneria Gestionale

di **Dall-E2** e **ChatGpt** hanno acceso l'entusiasmo di un mercato che secondo International Data Corporation, tra software, hardware e servizi, con un Cagr del 18,6%, toccherà i 900 miliardi di dollari nel 2026 a livello planetario. Intanto, in Italia, stando ai rilievi dell'Osservatorio Artificial Intelligence della **School of Management del Politecnico di Milano**, lo scorso anno ha raggiunto i 500 milioni di euro, in crescita del 32% in un solo anno, di cui il 73% commissionato da imprese italiane (365 milioni di euro) e il 27% rappresentato da export di progetti (135 milioni di euro), con il 61% delle grandi imprese che hanno già avviato almeno un progetto di AI (e tra queste, il 42% ne ha più di uno operativo), e tra le Pmi il 15%.

«Per l'Intelligenza Artificiale, anche in Italia, siamo entrati ormai con convinzione nell'era dell'implementazione», spiega **Alessandro**

Piva, Direttore dell'Osservatorio Artificial Intelligence. «Per quanto riguarda la crescita del mercato, si tratta del valore più alto da quando l'Osservatorio ha avviato la stima (2018), per di più senza il traino di obblighi o incentivi pubblici e in un periodo di grande incertezza economica e geopolitica. L'intelligenza artificiale sta entrando prepotentemente nel pensiero strategico e nella pratica operativa di imprese pubbliche e private, con impatti sulle prestazioni, la struttura di costo, ma anche il ruolo delle persone».

La quota più significativa del mercato dell'Intelligenza Artificiale italiano (34%) è legata a soluzioni per analizzare ed **estrarre informazioni** dai dati (Intelligent Data Processing),

Alessandro Piva e Giovanni Migliarotta, direttori dell'Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano

È duello con i robot o possiamo... allearci?

di Gian Marco Litrico

«**D**opo tutto, gli esseri umani sono notoriamente pessimi a fare investimenti. Solo pochi riescono a fare meglio di un qualsivoglia indice azionario, e chi ci riesce è probabilmente solo fortunato». Parole e musica di Aaron Brown, opinionista di Bloomberg.

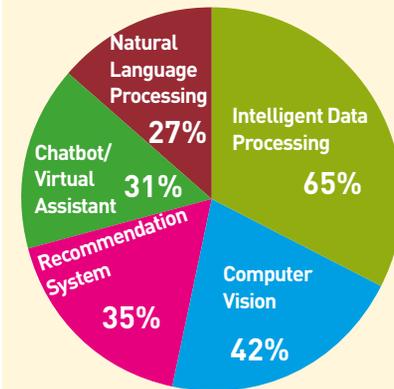
Ora, nessuno al mondo può pensare che Warren Buffet sia un uomo "solo fortuna-

to". Proprio per questo, nel 2017, Winton, un hedge fund londinese a caccia di pubblicità, sfidò con il suo sistema proprietario AI-powered il teorema dell'oracolo di Omaha secondo cui le grandi acquisizioni danneggiano le azioni dell'acquirente. L'AI di Winton esaminò più di 9000 transazioni made in Usa, sin dagli anni '60, e il verdetto fu che le grandi acquisizioni non distruggo-

soprattutto per realizzare previsioni in ambiti come la pianificazione aziendale, la gestione degli investimenti e le attività di budgeting. Ma è importante anche l'area di **interpretazione del linguaggio**, scritto o parlato, la cosiddetta Language AI (28%) a cui afferiscono, nella nostra classificazione, le classi di soluzioni Nlp e Chatbot, che consentono di estrarre ed elaborare automaticamente informazioni anche da documenti come atti giudiziari, contratti o polizze, o per analizzare le comunicazioni interne o esterne come mail, social network, web. Si tratta dell'area delle applicazioni di Generative AI come ChatGpt o Dall-E2. E **Bard**, il chatbot di **Google** che, alla presentazione ufficiale, ha affermato che il telescopio spaziale James Webb ha scattato la prima foto di un pianeta al di fuori del sistema solare, in realtà sono state scattate 17 anni prima del suo lancio. Una gaffe costata a Google uno sci-



L'AI nelle grandi imprese: soluzioni e settori più dinamici



FONTE: OSSERVATORIO ARTIFICIAL INTELLIGENCE

volone in Borsa da oltre 100 miliardi di dollari. Al 19% si segnala poi l'area degli algoritmi che suggeriscono ai clienti contenuti in linea con le singole preferenze (Recommendation System). Infine, il 10% del mercato va alle iniziative di Computer Vision, che analizzano il contenuto di un'immagine in contesti come la sorveglianza in luoghi pubblici o il monitoraggio di una linea di produzione, e il 9% alle soluzioni con cui l'AI automatizza alcune attività di un progetto e ne governa le varie fasi (Intelligent Robotic Process Automation).

«Il 2022 è stato l'anno in cui nuovi prodotti della ricerca sull'AI hanno fatto il loro ingresso nel mercato, affascinando e sorprendendo anche le persone comuni», sottolinea Giovanni Miragliotta, direttore dell'Osservatorio Artificial Intelligence. «Con ChatGpt che ha raggiunto un milione di utenti dopo solo 2 giorni e Dall-E 2 che generato 2 milioni di immagini al giorno, si è sancita la definitiva affermazione dell'AI Generativa.

Di pari passo con l'evoluzione applicativa, è nata l'esigenza delle istituzioni internazionali di tutelare i cittadini dalle possibili implicazioni negative derivanti dallo sviluppo e dall'utilizzo dei sistemi AI. Sono nate linee guida e regolamenti in tutto il mondo e il Consiglio Europeo ha approvato l'AI Act, un approccio di regolamentazione basato sulla classificazione delle soluzioni in base al livello di rischio che possono causare sui diritti e libertà fondamentali dei cittadini. Un percorso che avrà come risultato finale un apparato regolatorio comune tra tutti gli stati dell'Unione».

APPROFONDIMENTI

SULLA BUSINESS INTELLIGENCE A PAG 32

investire

no necessariamente valore. Insomma, un "falso" segnale di mercato avrebbe scoraggiato una sana attività di compravendita di titoli azionari e causato una perdita potenziale.

Quello che è certo è che in questi duelli all'Ok-Corral - l'uomo contro la macchina - i computer non hanno più niente da dover dimostrare se, ad esempio, il ring è una scacchiera: da quando Deep Blue ha sconfitto Garry Kasparov, nel 1997, nessun umano è riuscito a battere l'AI in un torneo.

E allora la domanda da 100 trilioni di dollari

(1 trilione=1000 miliardi, per come lo intendono oltreoceano), - più o meno quelli messi sul piatto nel 2020 dal trading planetario, al 40% fra Wall Street e Nasdaq - è se l'AI sia ugualmente imbattibile sui mercati finanziari. Ovvero se possa davvero e sistematicamente far meglio degli indici azionari, degli investitori istituzionali, in generale, del mercato.

Domanda che interessa direttamente non solo gli investitori, ma anche i colletti bianchi di Wall Street e dintorni, visto che - secondo Opimas - Watson, il supercervellone di IBM,

e compagnia cantante, a loro volta, potrebbero mandare a casa 90 mila asset managers entro il 2025.

"L'AI sta al trading come il fuoco agli uomini delle caverne", sintetizza Jessica Powers su Built.in, citando un anonimo Ceo di una delle centinaia di tech-boutique che alimentano l'alone magico che circonda algoritmi e macchine che digeriscono giorno e notte milioni di dati, senza i bias cognitivi degli umani,....

Continua a leggere



PROVE TECNICHE DI UN FUTURO GIÀ PRESENTE

Dal marketing all'assistenza clienti, dal processamento dei documenti alla selezione del personale, dalle applicazioni nell'industria a quelle nei servizi: ecco come l'intelligenza artificiale sta già cambiando l'economia reale

di Valeria Massarelli

Il futuro dell'intelligenza artificiale ha già tanto da spartire con la storia. Certamente non una storia che viene da lontano, eppure sufficientemente matura da avere avuto il tempo di infilarsi nelle nostre vite senza che, quasi, ce ne accorgessimo. **ChatGpt**, il software di casa **OpenAI** che sa rispondere alle nostre domande e conversare con noi ha acceso l'occhio di buie sui chatbot super intelligenti, ma più che innestare il processo di sviluppo, aggiungendo un elemento di novità rivoluzionaria, ha reso l'A.I. (al secolo *artificial intelligence*, l'intelligenza artificiale) mainstream. Questa app ha registrato la crescita più veloce di sempre, raggiungendo i 100 milioni di utenti a due mesi dal lancio. Altri enormi player globali del mondo digital, come Instagram o TikTok, hanno dovuto aspettare oltre due anni per lo stesso risultato.

Ma, si diceva, il fatto che tutti l'abbiano scoperta, non vuol dire che l'AI sia nata ora. Tutt'altro. Ogni volta che chiediamo al nostro assistente vocale, sia esso **Siri** o **Alexa**, di impostare il timer per la pasta, ogni volta che **Netflix** o **Amazon** ci suggeriscono qualcosa da vedere o comprare, ogni volta che abbiamo bisogno di un'auto di car sharing o ci facciamo assistere

IL PRIMO UTILIZZO DELL'A.I. IN AMBITO COMMERCIALE FU NEL 1982 CON R1, UN SOFTWARE DELLA DIGITAL EQUIPMENT



MASSIMO RUFFOLO, CEO E FOUNDER DI ALTILIA

in chat sulla piattaforma del nostro operatore telefonico, stiamo interagendo con l'intelligenza artificiale. Secondo Wikipedia il primo utilizzo di A.I. in ambito commerciale fu nel 1982 con **R1**: un software della **Digital Equipment** che configurava gli ordini per nuovi computer e che "nel 1986, fu in grado di far risparmiare alla compagnia 40 milioni di dollari". Ecco perché, più che parlare di futuro, vale la pena tenere gli occhi sul presente in cui l'elemento

di novità sta più che altro nella diffusione e nell'accessibilità a un numero crescente di applicazioni: un vero e proprio obiettivo per chi oggi lavora nel settore.

Massimo Ruffolo, Ceo e fondatore di **Alitalia**, parla di "democratizzazione dell'A.I. applicata" per indicare quel processo di messa a disposizione alle imprese di soluzioni pronte per l'uso. Nel caso di Alitalia, queste soluzioni riguardano l'analisi e la comprensione automatizzata di qualsiasi tipo di documento nell'ambito della quotidianità operativa e decisionale quotidiani delle imprese. Si va dalla lettura di fatture estere, bollettini di pagamento ed estratti conto bancari per la chiusura delle partite sui sistemi di contabilità all'estrazione dei dati e informazioni rilevanti da contratti per interpretare e monitorare in maniera automatica clausole e condizioni. «Grazie all'A.I. - spiega Massimo Ruffolo - si libera il tempo impiegato in un processo ripetitivo e si ovvia alla possibilità di errore umano. Operiamo andando a integrare nei sistemi aziendali i nostri **robot pre-addestrati** che sanno svolgere quello specifico compito. Le imprese ottengono risultati concreti come minor perdita di credito, la possibilità di azione immediata sui clienti insolventi, la riduzione dei costi e il miglioramento della revenue e dei margini». L'attività di Alitalia è quindi nell'ambito applicativo

GLOSSARIO

CHATBOT

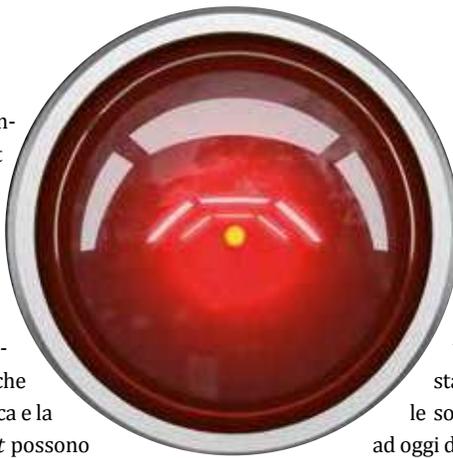
Si tratta probabilmente dell'applicazione più diffusa, ampiamente in uso anche nelle aziende italiane e principalmente in ambito di customer service. Il ricorso ai chatbot permette di fornire assistenza 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Da quelli più semplici, sviluppati per la risposta a un parterre essenziale di domande, a quelli più complessi, in grado di assurgere al ruolo di assistenti virtuali, i chatbot possono essere implementati su molteplici canali, come app, siti web e linee telefoniche.

COMPUTER VISION

In questo ambito di applicazione, l'A.I. ha l'obiettivo di dotare le macchine dell'equivalente della vista umana, in modo che possano ricevere informazioni dalle immagini con lo scopo di agire decisioni in base all'interpretazione. Negli anni, la così detta early vision, cioè l'elaborazione a basso livello di astrazione, è progredita enormemente e ora si punta alla high level vision che dovrebbe permettere alle macchine di ricostruire l'ambiente in 3D a partire da un'immagine in due dimensioni.

IDP

Questo acronimo indica l'elaborazione intelligente dei documenti. È una risposta alla sovrapproduzione e alla vastità di dati alla quale si è giunti in un ventennio di vita digitale. L'A.I. ci aiuta a reperire le informazioni utili automatizzando la ricerca e la messa a sistema degli input, in modo più veloce ed efficiente grazie alla neutralizzazione dell'errore umano. Questa applicazione può elaborare qualsiasi set di dati, siano essi strutturati, non strutturati o semistrutturati.



Hal 9000, il computer del film "2001: Odissea nello spazio" di Stanley Kubrick. Hal è l'acronimo di "Heuristic Algorithmic"

del così detto **Idp** (Intelligent Document Processing), ma non è che una parte delle molte possibilità che le Pmi possono sfruttare del vasto panorama dell'intelligenza artificiale. Anche settori come la logistica e la produzione *tout court* possono giovare efficacemente dell'ingresso dei robot. L'azienda per le ricerche di mercato **Interact Analysis** ha stimato che il mercato dei robot industriali crescerà del 10% all'anno, dopo che nel 2021 ha registrato un incremento a livello globale del 25%. In numeri assoluti, la vendita di robot dovrebbe passare da poche centinaia a migliaia: nel 2025, saranno acquistati 640mila robot mobili autonomi e 43mila veicoli a guida automatizzata. I robot mobili hanno il loro principale impiego nella logistica: aumentare l'efficienza in magazzino e prevedono la

collaborazione con i dipendenti secondo una logica che sotto sta allo sviluppo di tutte le soluzioni di AI applicata ad oggi disponibili: non sostituzione dell'umano, ma integrazione in tutte quelle attività ripetitive che sprecano l'indole intellettuale, a favore di un maggior impiego dell'intelligenza "naturale" laddove utile o necessaria. Ne è un esempio l'A.I. previsionale, una versione più evoluta della business intelligence, ambito in cui opera **Vedrai**, nata "per aiutare i decision maker delle aziende a prendere decisioni migliori in condizioni di incertezza, risparmiando tempo e riducendo i costi di scelte sbagliate". Vedrai ha realizzato «dei sistemi di supporto alle decisioni, che - spiega il business development manager, **Renato De Marco** - chiamiamo "agenti virtuali": monitorano milioni di dati interni ed esterni all'azienda e ne trasformano la complessità in informazioni strategiche facilmente leggibili dalle imprese».

Se il core business di Vedrai è la A.I. previsionale, la società sta già accelerando anche nell'utilizzo della tecnologia che sta alla base di ChatGpt e in tutte le tematiche connesse al natural language processing e all'A.I. generativa. «In questa direzione - sottolinea De Marco - si inserisce l'acquisizione del 60% di **Indigo.ai** che Vedrai ha concluso ad agosto 2022; la piattaforma di Indigo.ai utilizza tecnologie come ChatGpt per aiutare le aziende a costruire chatbot in grado di entrare in sintonia con i loro clienti allo scopo di aumentare le vendite e migliorare il customer service».

E siamo arrivati a un'altra applicazione dell'intelligenza artificiale che è, forse, quella che meno necessita di approfondimento. L'idea di fornire assistenza 24 ore su

Renato De Marco, business development manager di Vedrai



NLP

NLP sta per Natural Processing Language e indica quel campo dell'A.I. basato su un'elaborazione del linguaggio naturale. Nella forma più comune, è utilizzata da molto tempo per la traduzione dei testi e, più recentemente, si è affermata nell'ambito conversazionale. ChatGpt ne è l'esempio più esaustivo: in questo caso, il compito dell'A.I. è di leggere, decifrare e comprendere i linguaggi umani, fornendo risposte di senso tanto nel contenuto quanto nella forma, e favorendo l'interazione uomo-macchina.

TANGIBLE SOLUTIONS

Sovente viene indicato come l'impiego più noto, eppure è ancora il meno diffuso, soprattutto in Italia. Le tangible solutions sono tutte quelle applicazioni in cui l'A.I. incontra la robotica, a diversi livelli di autonomia della macchina. Si va dai veicoli autonomi ai robot autonomi (la differenza sta nella presenza, o assenza, dell'intervento umano), fino agli oggetti intelligenti, in grado cioè di prendere decisioni indipendenti in base all'analisi di contesto e delle condizioni ambientali.

RECOMMENDATION SYSTEM

Queste applicazioni dell'A.I. sono le fondamenta della nostra user experience digitale quotidiana. Si tratta dei sistemi di filtraggio e suggerimento che accompagnano l'utente nella navigazione di siti e-commerce, piattaforme social o di streaming. A partire dall'analisi del comportamento, di cui tiene traccia puntuale, l'intelligenza artificiale apprende le preferenze dell'utente e utilizza le informazioni per proporre, o meglio raccomandare - ordinandoli -, prodotti o contenuti in linea con esse.



DANIELE GAMBA, A.D. DI AISENT

24, 7 giorni su 7 e su molteplici canali, dal web alle app fino ai social network, va incontro ai ritmi del digital, che impongono una **reperibilità costante**, e anche all'evoluzione culturale e comportamentale degli utenti

che, in questa disponibilità continua di risposte, hanno perso la capacità dell'attesa.

Esserci, quindi, equi-

vale a soddisfare un'aspettativa che si è consolidata come minimo sindacale nella user experience contemporanea. Il bot che conversa è più che mai al centro dell'attenzione proprio per via di ChatGpt e c'è da credere che gli assistenti virtuali per il **customer care** a disposizione delle imprese saranno sempre più sofisticati e verosimili da riuscire a conquistare la fiducia di un numero crescente di consumatori, con il risultato di posizionarsi in snodi essenziali dei processi di vendita. Un percorso in cui si inserisce l'automazione del **marketing** e dell'**advertising** che usa i chatbot per la raccolta dati che vanno ad alimentare - e perfezionare - i sistemi di marketing verso il target profilato. Tornando in azienda, o più precisamente nell'ambito della produzione, l'intelligenza artificiale porta negli stabilimenti sistemi in grado di migliorare i processi sotto il profilo del controllo qualità e della congruità dei tempi, oltre che la così detta manutenzione predittiva dei macchinari che consente l'ottimizzazione della produzione. In questo settore di applicazione è attiva **AISent** che

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PORTA NEGLI STABILIMENTI SISTEMI IN GRADO DI MIGLIORARE I PROCESSI SOTTO IL PROFILO DELLA QUALITÀ E DEI TEMPI

spazia dal controllo e miglioramento della qualità di una vasta gamma di prodotti dell'industria manifatturiera, alla modellizzazione matematica per l'ottimizzazione dei processi produttivi e la manutenzione pre-

dittiva su macchine industriali. «Il nostro sogno - svela l'amministratore delegato,

Daniele Gamba - è

quello di rendere le fabbriche più intelligenti ed umane, lasciando i lavori gravosi e meccanici ai robot. Ci occupiamo di computer

LE REGOLE EUROPEE

“Considerando che, dal mostro di Frankenstein ideato da Mary Shelley al mito classico di Pigmalione, passando per la storia del Golem di Praga e il robot di Karel Čapek, che ha coniato la parola, gli esseri umani hanno fantasticato sulla possibilità di costruire macchine intelligenti, spesso androidi con caratteristiche umane”, il 16 febbraio 2017 il Parlamento europeo ha adottato una risoluzione contenente una serie di raccomandazioni alla Commissione per una normativa di diritto civile sulla robotica. La citazione in apertura arriva proprio dal documento licenziato dall'istituzione europea, che prosegue sottolineando che “l'umanità si trova ora sulla soglia di un'era nella

vision - aggiunge -, con cui costruiamo macchine di controllo qualità e asservimento tramite robot, e di creazione di modelli matematici per fare manutenzione predittiva, ottimizzare i processi identificando le cause dei problemi, ed accompagnando i clienti più importanti nel creare nuovi algoritmi da includere nei propri prodotti».

Infine, la possibilità di utilizzare l'intelligenza artificiale nella produzione dei contenuti. L'attività su ChatGpt è stata ampiamente indagata da utenti più o meno autorevoli che hanno tentato di metterla alla prova. I risultati paiono discreti ma, soprattutto, la tecnologia ha ispirato varie declinazioni possibili. La società internazionale di headhunting e risorse umane **Reverse**, ad esempio, ha avviato una serie di sperimentazioni per applicare al comparto della ricerca di personale le potenzialità ChatGpt. «Tra le azioni che stanno riscontrando più successo - racconta **Daniele Bacchi**, Ceo e cofounder di Reverse - c'è sicuramente l'aiuto che ChatGpt fornisce al **recruiter** nel momento in cui si trova a dover intervistare i candidati che svolgono mestieri molto specifici e altrettanto diversi

dal suo. ChatGpt è in grado, infatti, di fornire chiarimenti e spunti di approfondimento per capire meglio anche le competenze tecniche

**ANCHE NEL RECRUITING
L'A.I. PUÒ AFFIANCARE
L'HEAD HUNTER NEL VAGLIARE
LE COMPETENZE DEI CANDIDATI**

che la figura cercata deve possedere. Non sembra essere così lontano il momento in cui avrà la possibilità di simulare un colloquio tecnico».

Insomma, il futuro (che è già presente) dell'intelligenza artificiale è un dato di fatto, contestualizzato per contemporaneità e operatività vigente. Al di là delle singole applicazioni, è caratterizzato da due parole: velocità e efficienza. L'A.I. viaggia verso la puntualità in un percorso di approssimazione costante perché è destinata a migliorarsi ad ogni nuovo **input di dati**. Intanto, al grado di puntualità alla quale è arrivata oggi, è pronta a entrare in impresa, non per scansare l'uomo, ma per sollevarlo.



DEEP THOUGHT, IL SUPERCOMPUTER DI "GUIDA GALATTICA PER GLI AUTOSTOPPISTI"

quale robot, bot, androidi e altre manifestazioni dell'intelligenza artificiale sembrano sul punto di avviare una nuova rivoluzione industriale, suscettibile di toccare tutti gli strati sociali, rendendo imprescindibile che la legislazione ne consideri le implicazioni e le conseguenze legali ed etiche, senza ostacolare l'innovazione". Cinque anni dopo, precisamente il 6 dicembre 2022, a seguito di un iter che ha coinvolto tutte le istituzioni, il Consiglio dell'UE ha adottato la

proposta per un A.I. Act sull'intelligenza artificiale per il rispetto dei diritti fondamentali e dei valori europei. L'orientamento è quello di una classificazione dell'intelligenza artificiale sulla base del "livello di rischio". Si va dal rischio inaccettabile, come il social scoring - che rende proibito lo sviluppo o l'utilizzo dell'A.I. -, a quello elevato, che richiede controlli di conformità preventiva e sottopone l'A.I. a requisiti specifici. Fino al livello di rischio minimo, dove la fantasia di sviluppo e gli

ambiti di applicazione sono lasciati liberi di dispiegarsi, purché all'interno di codici di condotta. Il testo contiene diversi passi in avanti verso le piccole e medie imprese. Nell'ambito del rischio elevato, ad esempio, il Consiglio dell'EU ha chiarito molti dei requisiti previsti, proprio per facilitare tecnicamente, e con meno oneri, la produzione dei documenti necessari da parte delle Pmi. Si può poi rintracciare un elenco di azioni che dovranno essere intraprese e di deroghe eccezionali in alcuni casi

specifici. Infine, la proposta del Consiglio riduce il massimale delle sanzioni amministrative comminabili alle Pmi e alle start-up per violazioni dell'A.I. Act. L'importanza di queste semplificazioni deriva dal fatto che la normativa individua come portatori di responsabilità tanto i produttori, quanto gli utenti finali. L'A.I. Act ha ancora di fronte a sé un iter di approvazione che deriverà dalla discussione da parte degli europarlamentari di ulteriori norme di conformità.

Quest'acceleratore di business è alla portata (anche) delle Pmi

L' A.I. è un acceleratore che può permettere alle piccole e medie aziende di competere con le grandi. L'importante è non avere paura di innovare. Parola di Tommaso Cohen, Coe & Cfo del Gruppo TeamSystem

di Riccardo Venturi

ACCEDERE A STRUMENTI DI CREDITO PRIMA FUORI PORTATA COME LO SCONTO FATTURE, GRAZIE ALLA POSSIBILITÀ DI METTERE A DISPOSIZIONE DEL SISTEMA BANCARIO L'INGENTE MOLE DI INFORMAZIONI RICHIESTA.

Oppure leggere tutti assieme i dati di Industria 4.0 per utilizzarli al meglio, traendone una strategia utile all'azienda. Sono solo due esempi delle possibilità aperte dall'intelligenza artificiale (A.I.) anche alle piccole e medie imprese. «L'A.I. è un acceleratore che può permettere alle Pmi di competere con le grandi aziende» dice **Tommaso Cohen**, Coe & Cfo del Gruppo **TeamSystem**, che mette a disposizione soluzioni che integrano l'A.I. ai suoi 1,7 milioni di clienti. E in questa intervista a *Economy* avverte: non dimentichiamo che l'output dell'A.I. ha comunque bisogno di un'interpretazione critica da parte di chi gestisce il business.

Cohen, che ruolo ha TeamSystem nel portare l'A.I. alle Pmi?

La missione che ci siamo dati è quella di aiutare le Pmi italiane, che seguiamo in grande numero, a usare la tecnologia per essere più competitive sul mercato. È il nostro mantra: in ogni cosa che facciamo ragioniamo su come possiamo portare anche le nostre piccole e medie aziende a essere più produttive e poter competere anche con imprese di dimensioni maggiori. Da questo punto di vista vediamo l'A.I. come una grande opportunità. Ci piace definirla come un abilitatore di semplicità per i nostri clienti; attraverso

l'utilizzo dell'A.I. oggi anche aziende che non hanno capacità di investimento importanti su queste materie possono fare quel che prima era loro precluso. C'è un grande gap, da una parte quasi il 60% delle grandi imprese già oggi utilizza l'A.I. e il machine learning in maniera proattiva per proporre nuove soluzioni ai clienti, utilizzando al meglio i dati a disposizione; dall'altra solo il 6% delle Pmi lo fa, soprattutto se stimolata dai clienti o dai provider di tecnologia.

Ci fa un esempio di utilizzo strategico dell'A.I. nelle Pmi?

Immaginiamoci quanto potrebbe essere importante per una Pmi avere la stessa capacità di previsione delle esigenze di cassa di una grande impresa, e quindi avere la possibilità di accedere a strumenti di credito in maniera più sofisticata. Noi offriamo questa possibilità, portando all'interno delle imprese algoritmi e strumenti che, senza la necessità di avere delle skill particolari all'interno dell'azienda, aiutano a comprendere quale sarà l'andamento di cassa nei mesi successivi, e quindi quali possono essere gli strumenti a disposizione. Oggi anche la capacità di lettura dei prezzi di mercato sia in termini di fornitura che di prezzi da applica-

re, che per tante grandi imprese del mondo consumer o della distribuzione sono un elemento distintivo, con l'A.I. può essere messa a disposizione delle Pmi.

L'utilizzo dell'A.I. può quindi aiutare le Pmi a raggiungere strumenti di credito altrimenti inaccessibili?

Proprio così. Oggi con le informazioni che ci sono in azienda lette in tempo reale, l'utilizzo di algoritmi come quelli di credit scoring, molto più sofisticati del passato, permette a una platea di aziende anche molto piccole di accedere a strumenti che altrimenti non sarebbero stati alla loro portata. Per esempio lo sconto fatture, uno strumento cui, per quanto banale, oggi le aziende di piccole dimensioni non hanno accesso. Gli strumenti tradizionali del sistema bancario non sono in grado di



Tommaso Cohen,
Coe & Cfo
del Gruppo
TeamSystem

servirle perché non hanno abbastanza informazioni su aziende così piccole. Questo può fare la differenza in termini di competitività, l'accesso al credito e quindi la possibilità di investire è un elemento fondamentale.

Quali altre applicazioni può avere l'A.I. nelle Pmi?

È molto interessante, per fare un altro esempio, quel che avviene nel mondo manifatturiero. Industria 4.0 rende molto sofisticata la capacità di controllo della produzione delle imprese del manifatturiero di piccole e media dimensione. L'integrazione tra Iot e A.I. permette anche alle Pmi di avere un controllo molto interessante dal punto di vista della qualità e del miglioramento dell'efficienza e della produttività della filiera. Chi produce le macchine e i sensori ci mette del suo, ma ci



**LA MISSIONE
CHE CI SIAMO DATI È
QUELLA DI AIUTARE
LE PMI A USARE
LA TECNOLOGIA
PER ESSERE
PIÙ COMPETITIVE
SUL MERCATO**

vuole anche l'integrazione con il software di gestione della produzione: l'A.I. può aiutare a leggere tutti insieme i dati che vengono forniti da queste diverse componenti e restituire qualcosa di utilizzabile. La chiave di volta è mettere insieme queste informazioni. Esistevano anche 3 o 5 anni fa, ma oggi esiste una capacità e una consapevolezza diversa del poterle mettere insieme e ottenerne un'azione pratica che dia beneficio all'impresa.

Come vi ponete nei confronti dei vostri clienti Pmi?

Cerchiamo di esercitare un ruolo da catalizzatore, di portare questo tipo di tecnologia e di competenza attraverso i prodotti in maniera molto semplice. Quello che il cliente vede è semplicemente il risultato di questo lavoro. Dietro ci sono tanta ricerca e tanti investimenti, abbiamo più di mille software engineer che lavorano tutti i giorni per migliorare i nostri prodotti. Abbiamo una base di 1,7 milioni di clienti in Italia, e quindi una comprensione di tante dinamiche che rimettiamo a disposizione delle Pmi anche attraverso il machine learning e l'A.I.

Le piccole imprese possono permettersi i vostri prodotti che utilizzano la A.I.?

Assolutamente sì: il vantaggio dell'aver creato questo ecosistema così ampio che siamo in grado di servire, è che permette di mettere a scala gli investimenti e restituire questo vantaggio all'interno dei prodotti a prezzi totalmente accessibili. Oggi l'investimento delle Pmi in digitalizzazione e tecnologia è crescente nel tempo, ma rappresenta ancora una piccola parte del loro costo, quindi non si tratta di fare grandi investimenti economici, ma più nel voler utilizzare questi strumenti. È più un passaggio culturale, come in tutte le grandi trasformazioni da un lato c'è il timore di cambiare e anche di fidarsi di quel che

deriva dalla lettura dei dati e delle informazioni, dall'altro la voglia di sperimentare il beneficio che se ne può trarre.

Che tipo di atteggiamento hanno le Pmi verso questi strumenti?

C'è un gruppo non piccolissimo di front runner che stanno abbracciando questa rivoluzione e ne stanno cogliendo i benefici; quasi il 40% dei commercialisti, per esempio, in Italia è nostro cliente. È una delle categorie in Italia con la maggiore professionalità. C'è anche un altro gruppo che invece è più resistente al cambiamento. La cosa interessante è il trend: l'abbiamo visto con l'adozione del cloud, lo stiamo vedendo adesso con l'adozione dell'A.I., ogni volta che arriva una nuova ondata tecnologica è un po' più veloce la capacità di adattarsi, di accettare, utilizzare e sfruttare le nuove tecnologie. Sono ottimista, credo che nel giro di pochi anni l'A.I. diventerà patrimonio comune delle Pmi. Ma non bisogna mai dimenticare un aspetto fondamentale.

Quale?

L'A.I. è un acceleratore, perché fa saltare dei passaggi. Se prima avevo necessità di avere determinate skill di tipo analitico per poter utilizzare le informazioni digitali che ci sono in azienda, oggi c'è un passaggio in meno da fare, la capacità analitica me la può mettere a disposizione l'A.I. Ma devo sviluppare comunque delle skill importanti di tipo critico: quello che restituisce l'A.I., per quanto accurato e lo sarà sempre di più, ha comunque necessità di un'interpretazione critica da parte di chi gestisce il business. Questo dobbiamo averlo bene in mente. Se non conserviamo uno sguardo critico, se non cerchiamo di capire fin dove può arrivare l'A.I. e dove invece il fattore umano deve restare fondamentale, rischiamo di travisarne il senso.

A OGNI PROBLEMA UNA SOLUZIONE (TECNOLOGICA)

Il software intelligente è da tempo nel business di Zucchetti, che con i suoi software supporta aziende di tutti i settori, dalla manifattura ai servizi. E ora, con l'acquisizione di Piteco Group, amplia ulteriormente il proprio orizzonte

di Angelo Curiosi

«L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È UNA FRONTIERA SULLA QUALE STIAMO GIÀ INVESTENDO DA VARI ANNI, CON RISULTATI GIÀ APPREZZABILI», DICE ALESSANDRO ZUCCHETTI E L'UNDERSTATEMENT CHE LO CONTRADDISTINGUE MODERA MA NON CANCELLA UN CERTO, VISIBILE ORGOGLIO:

«Del resto, il nostro gruppo dedica oltre 2.000 persone alle attività di ricerca e sviluppo, che consistono non solo nell'aggiornare le soluzioni storiche ma anche a svilupparne di nuove, a 360 gradi». Il gruppo Zucchetti, del resto – con oltre 8.000 dipendenti, dei quali più di 1.000 in 12 Paesi stranieri, tra cui Usa e Brasile – è ormai un colosso da 1,2 miliardi di euro di ricavi preconsuntivabili per il 2022 che, con 40 anni di esperienza all'attivo, oltre 700 mila clienti e 2.000 business partner raggiunge in realtà un totale di 50 mercati, con circa 1.700 soluzioni tra software, hardware e servizi innovativi, utilizzati praticamente in tutti i settori, dalle professioni alla manifattura ai servizi: sistemi Erp (Enterprise Resource Planning), gestione del personale, sicurezza informatica, marketing digitale, audit e risk-management, Crm (customer relationship management). Insomma, tutto.

La proprietà è della famiglia che ha fondato l'azienda 40 anni fa, per iniziativa dell'oggi 85 enne Mino, non più operativo ma ancora attento alle strategie. E questo ha garantito all'impresa un flusso costante e consistente di autofinanziamento, e di crescita sia per linee interne che esterne: come l'ultima acquisizione, di grande rilievo e impegno, cioè Piteco Group, leader non solo italiana nei sistemi di tesoreria aziendale, che Zucchetti ha acquisito da Deda Group. «Storicamente abbiamo sempre perseguito la strategia delle acquisizioni di competenze e specializzazio-



ALESSANDRO ZUCCHETTI

ni, perfezionando tra le 10 e le 20 operazioni all'anno – precisa Alessandro Zucchetti, che del gruppo è amministratore delegato – Piteco è tra le più grandi mai fatte, ma molte altre sono in programma», e del resto è di gennaio 2023 l'acquisizione di una società triestina. O3 Enterprise, specializzata nelle soluzioni per le immagini biomediche.

Dunque, dottor Zucchetti: partiamo dall'intelligenza artificiale. Cosa offre già soprattutto al mondo delle imprese e dove arriverà, secondo lei?

Quand'è nato Internet tutti ci chiedevamo cosa si potesse avere di più, sembravamo aver raggiunto il massimo. Poi è iniziata l'era delle App, della geolocalizzazione, dei social. Si è imposta nel mondo la blockchain, si è iniziato a parlare di Metaverso, e vedremo come

“

**STORICAMENTE
ABBIAMO
SEMPRE
PERSEGUITO
LA STRATEGIA
DELLE ACQUISIZIONI
DI COMPETENZE
E SPECIALIZZAZIONI**

andrà. Ora è esploso il tema dell'intelligenza artificiale, che però il mondo studia e sviluppa a vari livelli da anni, e noi con altri. È un filone che ha già attratto grandi investimenti e ancora ne attrarrà. Oggi abbiamo in offerta numerose soluzioni specifiche che già si avvalgono dell'intelligenza artificiale.

Ci fa qualche esempio concreto?

Offriamo un software di programmazione per la pianificazione della gestione delle risorse umane, dove abbiamo inserito componenti di AI e di machine learning, il cosiddetto autoapprendimento. Siamo anche attivi nel mercato dei software per l'industria alberghiera, abbiamo inserito nei nostri gestionali delle componenti predittive che permettono all'albergatore di monitorare tutta una serie di parametri, interni e soprattutto esterni

alla struttura alberghiera, per ottimizzare i prezzi, individuando di volta in volta le tariffe migliori per garantire il massimo indice di occupazione delle camere, senza per questo mai svendere.

Però la novità di ChatGpt è soprattutto la capacità di usare il linguaggio naturale, non trova?

Condivido, e infatti anche noi offriamo dei chatbot che si avvalgono di questa funzionalità tipica dell'intelligenza artificiale. Sono chatbot per l'assistenza all'impiego di nostre soluzioni, ad esempio su tematiche specifiche. Mi vengono in mente ora soluzioni badate sull'intelligenza artificiale per il matching dei curricula: molte aziende perdono tantissimo tempo a matchare le loro esigenze interne con le caratteristiche dei candidati che emergono dai curricula ricevuti, e abbiamo software intelligenti che sanno andare ben al di là della lettura dei campi predisposti nei moduli!

Torniamo alle vostre strategie. Piteco è un'azienda superspecializzata, immagino che confermi il management di gestione. O no?

Sì, e del resto il management di Piteco era an-

che azionista dell'impresa. Peraltro, questa è la nostra filosofia, in tutte le molte acquisizioni che abbiamo fatto. È vitale andare avanti con il management esistente, chiediamo di lavorare in ottica di gruppo, non è sempre facile ma è la strada giusta...

LE SOLUZIONI PER LA PIANIFICAZIONE E LA GESTIONE INTEGRALE DELL'IMPRESA OGGI SUSCITANO UNA GROSSA RICHIESTA

Qualcuno andrà ben via, però!

Magari per ragioni personali, ma dal lato nostro c'è da sempre la massima attenzione nei confronti delle prime linee come anche di tutto il personale. Per un gruppo che, come il nostro, si ponga sempre l'obiettivo di fare il meglio, la motivazione e il coinvolgimento delle risorse umane è la cosa più importante!

Perché Piteco?

Un'azienda leader, ben gestita, redditizia. Che si presta bene a forti sinergie con i nostri clienti. Con Piteco, amplieremo ulteriormente la gamma dei servizi che offriamo ai clienti.

È facile integrare in un grande gruppo come siete oggi voi un'azienda con tante

specificità?

È stato quel che abbiamo sempre fatto: integrare tra loro tutte le nostre soluzioni. Per noi, tutti i costi della system integration sono investimenti cruciali. E così quando ci proponiamo sul mercato, il cliente fruisce già di tutti i benefici dell'aver acquisito prodotti già integrati l'uno con l'altro, con enormi benefici informatici e sui costi.

A quale piattaforma vi appoggiate preferibilmente per esempio per gli Erp?

Gli Erp li sviluppiamo internamente, soprattutto per la parte contabile, amministrativa e del controllo di gestione. E siamo andati a integrarla con vari servizi verticali e con le linee di business che abbiamo nelle varie industrie. Quanto al cloud, è la scelta prevalente della clientela e noi eroghiamo servizi in cloud da un nostro data center.

È utile utilizzare un data center proprio anziché appoggiarsi a strutture terze?

Quando si manifesta una qualche problematica, avere tutte le soluzioni internamente ci consente di intervenire in maniera più veloce e con l'assoluta conoscenza di cosa è successo, agendo così in modo più efficace. Quando la soluzione è invece esterna al perimetro dell'azienda fornitrice possono capitare blocchi più lunghi e dannosi dell'attività.

Un'ultima domanda: ritiene che il mercato delle piccole e medie imprese sia oggi più attento e consapevole della centralità dell'informatizzazione?

Sicuramente nel corso degli anni è la digitalizzazione delle imprese è aumentata di molto, sia sui prodotti ordinari - dove vediamo che alcune nostre soluzioni si utilizzano di più, e anche con soluzioni aggiuntive. Le soluzioni per la pianificazione e la gestione integrale dell'impresa, o magari le novità come quelle per il matching dei curricula di cui parlavamo prima e che un tempo veniva capite con difficoltà, oggi suscitano una grossa richieste, che copre ambiti specifici ma molto ampi.



CRISTINA, DOMENICO E ALESSANDRO ZUCCHETTI

Inizia il tuo percorso d'innovazione a costo zero.

Calcola i **benefici**
che puoi ottenere grazie
all'**intelligenza artificiale**.

Ottieni subito
il tuo report
gratuito!



Delfi.ai è una piattaforma
Mare Group S.p.A.
maregroup.it
info@maregroup.it
Tel. +39 081 803 2568

ATTENTI AGLI IMPREVISTI

In caso di crisi, farsi trovare pronti salva l'azienda e la reputazione. Lo prevede anche il Codice Civile, che impone all'imprenditore di adottare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Ecco come



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI CLUSIT E ISTAT

di Marina Marinetti

Avete vissuto situazioni di urgenza negli ultimi dodici mesi? Avete organizzato con i vostri collaboratori incontri di formazione specifici sulla cybersecurity? I vostri progetti, liste clienti, procedure, sono protetti abbastanza da qualificarli come segreti commerciali o industriali? I log dei sistemi informatici sono archiviati per almeno 6 mesi? Siete certi di essere **compliant** rispetto alla protezione dei dati personali? Avete rilevato attività anomale o minacce nell'ultimo anno verso la vostra impresa? Avete codificato una procedura

L'80% DELLE SITUAZIONI CRITICHE PER LE IMPRESE NON SONO ESOGENE MA NASCONO DALL'INTERNO DELL'IMPRESA STESSA

interna sulle situazioni d'urgenza e potenziali crisi? Se avete risposto "no" alla maggior parte di queste domande, è il caso di correre ai ripari. Perché siete vulnerabili. «Le statistiche ci dicono che l'80% delle situazioni critiche per le imprese non sono esogene, ma nascono dall'interno dell'impresa», conferma a Economy **Enea Nepentini**, founding partner di **Consilium Hub**, società di consulenza specializzata in prevenzione e gestione delle crisi, anche complesse. «Riuscire a mandare avanti un'impresa tenendo sotto controllo tutto è davvero molto diffi-



ENEA NEPENTINI



**PER RENDERE
IL QUADRO
DELLE PMI ITALIANE
PIÙ STABILE
OCCORRE UN CAMBIO
DI PASSO CULTURALE**

cile», osserva, «ma il nuovo **Codice Civile** impone in capo all'impresa un adeguato assetto organizzativo privo di vulnerabilità, per non incorrere in guai giudiziari in caso di difficoltà. In altre parole: per rendere il quadro delle Pmi italiane più stabile possibile occorre un cambio di passo culturale». Inutile girare la testa dall'altra parte, facendo finta di nulla: la complessità interna ed esterna all'impresa è in costante aumento, il rischio di crisi a tutti i livelli è elevato per ogni tipologia di organizzazione, di qualsiasi settore, sia nella grande impresa che nella Pmi. Così, Consilium Hub ha codificato una serie di procedure preventive e di emergenza apposta per prevedere e - nel caso - fronteggiare gli eventi impreveduti, in linea con le responsabilità del nuovo Codice Civile, che, appunto, **all'art. 2086** prevede che l'imprenditore "ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile... anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa".

**LA FUGA DI INFORMAZIONI
PUÒ PRODURRE UN DANNO
REPUTAZIONALE CHE COMPROMETTE
L'INDOTTO DELL'IMPRESA**

Il Codice Civile parla di "dovere", ma è anche una questione di buonsenso: «Analizzare, studiare e prevedere situazioni di crisi è decisivo», sottolinea Nepentini, «perché non ci fa trovare impreparati all'eventuale manifestarsi di **situazioni d'urgenza**. E poi, più spesso di quanto non si creda, è possibile la trasformazione da problema in opportunità per l'impresa se si è preparati. Non solo: l'impresa che mette sotto controllo questo aspetto risulta essere più competitiva e proiettata allo sviluppo».

Si fa presto a dire "crisi"

Ce ne sono di almeno otto tipi diversi: c'è la crisi organizzativa e quella politica, la crisi giudiziaria e quella finanziaria, ma anche quella digitale, o ambientale, oppure sindacale, e ancora la contaminazione su problematiche di un partner o di un intero settore, senza contare il singolo evento fortuito. «Per crisi o stati d'urgenza si inten-

dono avvenimenti, non controllati o non controllabili, che vengono a colpire l'impresa, modificando il normale flusso delle attività e incidendo sull'immagine che i pubblici di riferimento hanno della stessa e del suo posizionamento, reputazione ed operatività», specifica Nepentini. «Proprio per questo è fondamentale farsi trovare pronti».

Insomma: non capita... ma se capita? Mettiamo il caso che i giornali, anche solo quelli locali - ma è un attimo finire nelle cronache nazionali, ricordiamoci la regola delle tre "s": sangue, soldi e sesso - renda nota una **problematica giudiziaria** - si qualsiasi tipo - da parte di un membro della governance dell'impresa. Si tratta di una situazione che compromette l'immagine e la reputazione dell'impresa, mina i rapporti con i clienti, l'offerta e l'indotto complessivo dell'attività d'impresa. Come muoversi

per tamponare la situazione? «In questo caso il portavoce dell'impresa riferisce immediatamente

della messa a disposizione dell'autorità competente, si offrono le informazioni che posizionano la persona e l'impresa su una certa risoluzione dell'accaduto», risponde il founding partner di Consilium Hub. «Si attivano le procedure per contrastare le informazioni media e si traccia la strategia risolutiva cercando di trasformare l'accaduto da problema a vantaggio, ad esempio attraverso una riorganizzazione. E se invece venga rilevato, magari attraverso alcuni stakeholder, un **furto di informazioni** certo? «Si avvia la procedura per mettere sotto controllo quanto successo e prevenire l'uso delle stesse informazioni. Da quel momento oltre ai dispositivi di protezione è attivato un sistema ad hoc, un rilevamento complessivo delle informazioni e dei dati aziendali». Poi c'è l'eventualità più probabile: l'**attacco cyber**. «In questo caso vengono scollegati momentaneamente i sistemi e si passa al ripristino dei dati

salvati avvisando clienti e stakeholder del possibile disagio. Se l'impatto dell'attacco ha rilevanza esterna, parte la procedura per tenere l'informazione aggiornata sulla risoluzione». E nel caso il problema sia grave, ad esempio se non si dispone di un salvataggio? «Viene adottata procedura di **valutazione del danno**, la risoluzione e le relative comunicazioni. In casi gravi vi sono i rapporti con le autorità preposte», risponde Nepentini.

«Soprattutto con il progredire dello sviluppo digitale le possibili situazioni critiche si sono moltiplicate». Ma il servizio di prevenzione, gestione e risoluzione delle situazioni di crisi per l'impresa elaborato da Consilium Hub «non si ferma ai soli rischi digitali», specifica Nepentini: «analisi e tratta globalmente il tema includendo anche quelli fisici e di natura diversa, soprattutto permette di istituire l'adeguato assetto e le misure idonee nell'impresa al fine di rilevare tempestivamente un possibile stato di crisi. Soluzione che, appunto, permette all'imprenditore di scongiurare i rischi delle nuove **responsabilità penali e amministrative** sancite dal Nuovo Codice della Crisi d'Impresa del 2022».

Prevenire è meglio che curare

Così, al classico assessment - che verifica la coerenza tra il livello di rischio accettabile dall'azienda e la situazione reale aziendale - viene affiancata una simulazione per costruire la mappa delle possibili situazioni critiche ed eventi che possono manifestarsi, per poi mettere a punto un protocollo specifico che guida rapidamente l'impresa nel momento del bisogno per tutelare l'integrità e il funzionamento generale, insieme a un piano di prevenzione. «Nonostante sia impossibile prevedere la tipologia precisa di una situazione di crisi, si possono identificare le aree da cui è possibile ipotizzare l'emersione di problematiche». Quanto al patrimonio aziendale, ovvero **asset, brevetti e proprietà intellettuali**, «per tutelarli viene eseguito preliminarmente

un censimento e una catalogazione con informazioni dettagliate su ciascun elemento», spiega il co-founder di Consilium Hub. È anche questo un obbligo di legge: per tutelare in giudizio formule, disegni, liste clienti e qualsiasi segreto commerciale

L'ART.98 DEL CODICE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE IMPONE ALL'IMPRESA DI DOTARSI DI MISURE DI SICUREZZA ADEGUATE

industriale, l'azienda, secondo **l'art. 98 del Codice della proprietà industriale**, deve essersi dotata di adeguate misure di sicurezza in relazione al settore, alla dimensione aziendale e alla evoluzione tecnica.

A proposito di tutela in giudizio: Nepentini

caldeggia l'installazione di una "**black box forense**", «un dispositivo che permette in caso di crisi, di poter limitare e avere un quadro preciso di quanto successo internamente all'impresa. Il sistema include un automatismo di "vulnerability assessment", di file transfer criptato e di gestione del **whistleblowing**. È determinate in alcuni momenti poiché permette di individuare con tempestività quando procedere ad una indagine interna o alla produzione di copie forensi: ovvero la cristallizzazione con data certa del contenuto di un asset digitale (inclusi i dati cancellati) al fine di rispondere, anche a mesi di distanza a possibili contenziosi, claim e richieste delle autorità competenti».

IL PRONTO INTERVENTO... ANCHE ONLINE

E in caso di crisi? C'è il fai-da-te, oppure il pronto intervento. «Ogni crisi ha le sue caratteristiche peculiari, ma il primo step è quella dell'analisi per definire la portata del problema in corso, raccogliendo tutte le informazioni necessarie disponibili o attivando la procedura di crisi dell'impresa, se esiste. Assieme alle informazioni dirette vi è un contestuale monitoraggio delle informazioni circolanti esternamente on e offline». Successivamente all'analisi viene definito il team di intervento, se già non specificato nel piano delle crisi d'impresa: «il team sarà proporzionale sulla base della gravità e delle dimensioni della crisi in atto. Inoltre disporrà se non a piano dell'impresa di professionalità sempre presenti: comunicazione, public affairs, pubbliche relazioni, media

relation. Le azioni sono in coordinamento con tutti i ruoli necessari: governance d'impresa, legal, tecnici, esperti esterni, opinion leader. Nella fase di gestione della crisi sono realizzati gli statement aziendali o dichiarazioni sia per i referenti interni – incluso legal – che esterni, la cui distribuzione e approvazione è sempre condivisa secondo la procedura data dal team d'intervento». Durante tutto il perdurare della crisi è attivo un monitoraggio dell'informazione interna e circolante esternamente, inclusi i media, social, l'ascolto del sentiment e la valutazione dei commenti. «È necessario costruire il piano di comunicazione con i principali elementi di vision e reputazione, elementi che andranno condivisi e approvati dalla governance dell'impresa.

Il piano avrà una parte strategica e una prettamente operativa. La parte strategica definirà l'elemento trainante che consenta la trasformazione della negatività in un territorio positivo per l'impresa, mentre quella operativa definirà messaggi, canali e modalità di circolazione dell'informazione e del relativo nuovo posizionamento». Esiste anche un servizio di "deindicizzazione", ovvero dell'attribuzione per i servizi giornalistici on line di una ridotta visibilità o, nei casi in cui è possibile, la cancellazione. Ma si tratta di un procedimento lungo e complesso: «Con il piano attivo, il tempo medio di costruzione del nuovo posizionamento, anche attraverso campagne mirate, è di circa un anno dal termine della crisi», conclude Nepentini.

A CACCIA DI TALENTI IN UN MONDO DISCONTINUO

Nell'epoca dell'Intelligenza Artificiale, il fattore umano nella valutazione dei candidati è ancora più importante. Ce lo spiega Vittorio Veltroni, head hunter alla Heidrick & Struggles

di Sergio Luciano

«SE DOVESSIMO CERCARE TALENTI PER POSIZIONI IMPORTANTI IN UN MONDO IN CONTINUITÀ, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SAREBBE COMPETITIVA», DICE VITTORIO VELTRONI, E VA ASCOLTATO SIA PERCHÉ È UN HEAD-HUNTER SIA PERCHÉ È UN GRANDE ESPERTO DI DIGITALE:

«In realtà, in un mondo in continuità, il top-management di oggi fa le stesse cose che faceva ieri. Ma il mondo reale, il mondo nuovo, vive una discontinuità fortissima col passato, e quindi...». Quindi? «Le decisioni si prendono, dopo un'accurata lettura del passato, attraverso una valutazione creativa discrezionale e orientata al futuro più importante di quanto sia mai stata in passato. Viviamo in un'epoca in cui è più importante di prima essere sintetici che analitici».

Vittorio Veltroni - 52 anni, laureato in filosofia alla Columbia, master in scienze sociali a Cambridge, capo dei contenuti a Vodafone e poi dell'area digital in Mondadori, oggi fa un lavoro da "boutique" umanistica: il cacciatore di teste alla **Heidrick & Struggles**, multinazionale quotata in Usa, specializatissima superconsulente di grandi gruppi in cerca dell'uomo-goal. «Semplicemente, siamo un gruppo di consulenti caratterizzati, tutti, da una forte specializzazione verticale su settori specifici. Io, per esempio, mi occupo di tecnologia digitale e delle attività all'incrocio tra sport e private equity».

Dunque, Veltroni: nessun timore dall'avvento dell'Intelligenza Artificiale su larga scala?

Come spiegavo prima: no. E poi il termine AI è in questo momento ancora sovrastimato. Stiamo parlando in realtà di una grande capacità computazionale che permette di assimilare un accadimento in modo colossale, disporre su

una curva statistica i risultati e poi sceglierne uno, in mezzo alla curva. Però è pur sempre un sistema di memoria, più che intelligenza.

Quindi, gli head hunter possono stare tranquilli...

Quello mai. Ma c'è un secondo ragionamento, sul tema. In pochi settori come in quello della selezione del personale è importante la qualità del dato da cui si parte. L'output dipende molto da quanto è buono l'input. Se la scheda è malfatta, incompleta o ingenua, anche l'output lo sarà. Nella selezione del personale è quindi importante avere un'analisi del candidato fatta bene, e l'Intelligenza Artificiale può aiutare lavorando presto e bene sullo storico, ma sul da farsi è meno affidabile. Peraltro, la qualità della selezione si basa su dati che provengono da un network di fonti e concetti diversi e la capacità di mettere a fattor comune dati di fonti diverse è nettamente superiore nell'essere umano.

Sarebbe bello se i prossimi manager pubblici della tornata di nomine che tocca al governo li scegliesse l'Intelligenza Artificiale? Oltretutto sembra che a certi incarichi non ambisca nessuno...

Cercare top-manager per le aziende pubbliche è molto impegnativo. C'è un combinato disposto di tre fattori ostacolanti. Innanzitutto, per più di una generazione il lavoro nello Stato è meno attraente, sia per il tetto agli

stipendi che per i pericoli inerenti all'attività: lacci a laccioli burocratici, rischio erariale eccetera. C'è una parte della nostra elite che si tiene lontana da quei ruoli. Poi: saper amministrare bene Amplifon è una cosa, saper amministrare bene l'Eni un'altra. Richiede una capacità caratteriale e psicologica che non è la stessa. E a volte il trapianto delle competenze dal privato al pubblico è difficile. Infine c'è il problema politico, per cui spesso i partiti fanno le loro scelte sulla base di

una selezione inversa, per cui decidono chi escludere, più che chi preferire. A volte le selezioni sembrano

subottimali per il combinato disposto di questi tre fattori. Detto questo, c'è molto da lavorare per migliorare il migliorabile, c'è tanto lavoro, tanta deontologia da applicare, anche perché le cordate di relazione a volte fanno la fortuna di qualcuno, ma a volte no.

In generale, l'Italia sembra soffrire di una penuria di talenti e competenze...

Sì, il famoso skill shortage. Del resto, facciamo pochi figli, abbiamo pochi immigrati, lo shortage è non solo di skill ma anche di uomini. Poi abbiamo un sistema educativo che non ha mai imparato a gestire la complessità psicologica della modernità. Noi italiani siamo strutturati per difenderci dalla competitività, siamo gli inventori delle corporazioni, e invece il digitale ha divelto le barriere.

IL DIGITALE HA DIVELTO LE BARRIERE E OGGI IL MERCATO HA DIMENSIONI GLOBALI: QUESTO RENDE ANCORA PIÙ IMPORTANTE LA FORMAZIONE



Vittorio Veltroni

Continua a leggere



**Cedi le tue fatture
per incassarle prima
della scadenza,
libera la tua liquidità.**



Digitale

Il mercato online dei crediti commerciali. Direttamente sul tuo PC o tablet.



Flessibile

Lo usi solo quando serve e puoi aumentare la cassa senza accendere nuovi finanziamenti da rimborsare e senza alcuna segnalazione in Centrale Rischi.



Efficace

Le aziende anticipano i flussi di cassa e si assicurano dal mancato pagamento, con una sola operazione (e un solo costo).

**Dimenticati dei lunghi tempi di pagamento,
incassa subito le tue fatture con l'invoice trading.**





Ibm Cognos Business Intelligence, la suite integrata e via web di Ibm

IL DATO, LO STRATEGA DEMOCRATICO

Modelli predittivi, manutenzione preventiva, controllo di qualità, ottimizzazione dei processi, automazione delle campagne di marketing... in due parole: Business Intelligence. Ecco come funziona e perché è indispensabile

di Cinzia Ficco

“Posso fare un certo investimento o attivare una nuova linea di produzione? Mi conviene assumere altre persone? Come posso rimborsare un finanziamento? Rischio il fallimento?” Le risposte potrebbero arrivare dai dati, anche per le piccole e medie imprese. Si chiama **Business Intelligence (BI)** e fino ad un decennio fa era uno strumento prezioso utilizzato solo dalle aziende verticalizzate e dotate di risorse economiche. Oggi rappresenta una strategia più democratica per modificare i tempi dei processi produttivi, rispondere in tempi congrui alle esigenze del mercato e responsabilizzare gli imprenditori. I costi per sgrezzare dati e trasformarli in informazioni fondamentali si sono infatti ridotti.

I dati sono il nuovo petrolio - affermava il matematico britannico Clive Humby già nel 2006 - ma solo se raffinati, suddivisi e analizzati. E la caccia al nuovo tesoro è aperta a tutti. «Vista la loro grande dispo-

nibilità - spiega **Carlo Vercellis**, full professor of Machine Learning al Politecnico di Milano - e la complessità delle decisioni che devono essere prese dal management delle imprese moderne, Business Intelligence e Artificial Intelligence rappresentano strumenti di formidabile efficacia per creare vantaggio competitivo sostenibile. Da loro possono trarre enormi benefici le imprese appartenenti a tutti i settori: dai diversi ambiti manifatturieri, a quelli di Gdo e retail, i servizi bancari, assicurativi, telco e media.

Gli ambiti applicativi riguardano tutte le funzioni aziendali, a partire da marketing e vendite.

Esempi di **applicazione** della BI che hanno portato a risultati notevoli? «I modelli predittivi di previsione della domanda e delle vendite - replica il docente - per ridurre out-of-stock ed evitare overstock, la **manutenzione preventiva** (volta ad anticipare

possibili guasti e pianificare in anticipo le manutenzioni), il controllo di qualità predittivo (basato su sensori e volto a ridurre sprechi e costi), l'automazione dei processi (basato su analisi di testi e immagini per ridurre il lavoro manuale), l'ottimizzazione dei processi (mirata a identificare possibili colli di bottiglia e inefficienze), l'automazione delle campagne di marketing (per ottimizzare l'acquisizione di clienti e incrementare la loyalty e la gestione scorte)».

In sintesi, come funziona la BI in un'azienda? **Alessandro Mattavelli**, professore a contrat-

**COSTI PER SGREZZARE I DATI
E TRASFORMARLI IN INFORMAZIONI
FONDAMENTALI SI SONO
RIDOTTI DRASTICAMENTE**

to presso l'Università Cattolica Del Sacro Cuore di Milano ce lo chiarisce così: «La BI permette di avere raccolte in un unico strumento tutte le informazioni che servono, a prescindere dalla fonte e dalla forma dei dati. In azienda spesso si trovano, ac-



GIUSEPPE SANTONATO

canto ai dati del **gestionale**, una serie di elaborazioni più o meno fantasiose delle informazioni. Con la BI si può fare ordine ed evitare che i dati si perdano e si disperdano».

Le fonti vengono convogliate in un unico modello. Si creano tra loro relazioni e poi si stilano report. «Quindi - continua **Francesco Bergamaschi**, ingegnere, economista, professore all'Università di Bologna e formatore, - si può creare un grafico dove si vedono, per esempio, le vendite, gli acquisti, le emissioni di CO2, il livello di soddisfazione dei clienti, le performance dei fornitori e così via. In questo modo è possibile creare indicatori che vengono sintetizzati grazie a tutte queste informazioni. Inoltre, la BI permette di **aggiornare** periodicamente i dati presenti in questo modello in modo automatico, così che ogni mattina siano disponibili i dati di vendita fino alla mezzanotte del giorno precedente. Con la BI, poi, si superano i limiti di numero di righe per ogni tabella dati, che in Excel è di circa 1 milione di righe. Ultimo dettaglio, la BI può anche mostrare i dati real time e non aggiornati ad una certa ora».

Occorre **diversificare** il ricorso alla BI in base alle dimensioni delle aziende? Per Bergamaschi meglio «ricorrere a consulenti esterni per le piccole imprese, mentre



IL FOCUS NON VA POSTO SOLO SULLO STRUMENTO MA SULLE SUE POTENZIALITÀ

per le aziende medio-grandi è preferibile rivolgersi ad uno staff IT interno e magari ad un consulente per le cose più specifiche che un dipartimento IT generico non copre».

Ma come siamo messi in Italia con l'adozione di questa strategia? Di BI, ci fa sapere Bergamaschi, in Italia si è iniziato a parlare con Luca Pacioli nel XV secolo. È stato il primo uomo di BI, senza tecnologia, poi c'è stata la BI con l'elettronica alla fine degli anni Cinquanta del secolo scorso, mentre la versione self service risale al 2010.



FRANCESCO BERGAMASCHI



PER LE AZIENDE MEDIO-GRANDI È PREFERIBILE RIVOLGERSI A UNO STAFF IT INTERNO

A sentire Mattavelli, «l'Italia vive un paradosso. Ha da un lato, l'orgoglio di aver dato i natali a quelli che sono considerati i due migliori consulenti di BI al mondo: **Alberto Ferrari** e **Marco Russo**. Dall'altro, il fatto che il primo libro in italiano sul Dax, il nostro (Business Intelligence per le Pmi, Maggioli, scritto con Bianconi e Bergamaschi) sia stato scritto nel 2022 e ancora oggi la maggior parte dei professionisti e imprenditori ignora il fatto che gratuitamente si potrebbe utilizzare uno strumento come Power BI».

«Siamo molto indietro - gli fa eco Bergamaschi - perché le aziende italiane, piccolissime in media, non hanno mai potuto usare la BI per problemi di **costi, competenze e tempi di sviluppo**. Hanno saputo in ritardo dell'evoluzione self-service, che ormai esiste da più di 10 anni. Oggi qualunque azienda può avere la BI di Microsoft con poche migliaia di euro di investimento iniziale per creare gli indicatori e preparare il sistema magari con un consulente e poi con pochi euro al mese di costo per l'infrastruttura cloud, che viene messa a disposizione da Microsoft. Il consulente interverrà in modo sporadico. Esistono altri software self-service (Tableau, Qlik) che possono essere presi in considera-

zione, ma hanno **costi di licenza** più alti. Per questa ragione io propongo Power BI sempre. Se l'azienda ha un database minimale, in due ore qualcosa viene già prodotto. Questo è l'aspetto rivoluzionario della **self-service BI**».

«**Power BI Desktop** – fa sapere ancora Mattavelli - è completamente gratuito e permette di pubblicare sul web i propri lavori. I primi costi (8,40 euro al mese per postazione) si affrontano quando si vuole condividere il proprio lavoro con i colleghi o terzi. Nel caso si desiderino prestazioni migliori, esiste anche la versione Premium che costa circa il doppio, ma mi è capitato raramente di vederla in giro. Per le Pmi il

costo di 8,40 al mese per utente è più che sufficiente. Per il 95% delle aziende italiane i costi sono estremamente ridotti. Poi occorre valutare un investimento in termini di **formazione** delle risorse».

LE IMPRESE PIÙ MATURE NELL'ANALISI DEI DATI HANNO UNA MAGGIORE CAPACITÀ COMPETITIVA E CONTINUANO A RAFFORZARSI

Dello stesso avviso Vercellis: «La disponibilità di soluzioni in cloud in forma di SaaS (**software-as-a-service**) consente di accedere agli applicativi mediante un ragionevole canone annuo, senza un investimento iniziale e riducendo quindi il relativo

rischio». Insomma, non ci sono scuse per rimandare. «Notiamo – ancora Vercellis - che le imprese più mature nell'analisi dei dati hanno una maggiore capacità di competere e continuano a rafforzarsi nei confronti delle imprese meno evolute e meno tempestive nell'adozione di strategie di innovazione digitale. Nell'ambito dell'**Osservatorio Big Data & Business Analytics**, che ho avviato al Politecnico di Milano sin dal 2008, abbiamo introdotto il termine Analytics Divide per indicare il gap che si è venuto a creare e che purtroppo si sta ampliando tra le imprese virtuose nell'impiego di business intelligence e intelligenza artificiale e quelle meno innovative».

SERVE UNA CULTURA NUOVA IN AZIENDA

«Ora che i costi si sono ridotti, serve una cultura del dato in azienda – dichiara **Roberto Capancioni**, ingegnere che si occupa di analisi dati, sviluppo software e ha lavorato per quindici anni in un'azienda marchigiana del **Gruppo Hera** - Il software è solo l'ultimo anello di un processo più ampio e in ogni caso è fondamentale che permetta di recuperare tutte le informazioni caricate nel database. Questo spesso non succede per un fatto tecnico o commerciale. E a quel punto molti imprenditori si rivolgono a consulenti. Il problema è che in Italia manca quella figura preziosa che si trova nelle aziende dei Paesi anglosassoni, capace di incrociare informatica e business».

Per **Eduardo Sandulli**, Senior Data & AI Technical Specialist di **Ibm Italia**: «Intanto non bisogna risparmiare. È bene dotarsi di uno strumento di BI che copra tutte le funzionalità, dal reporting al dashboard e che si integri con altri strumenti per rispondere

alle esigenze di Business Analytics. Occorre verificare che il software sia in grado di rendere fruibili i dati di vari dipartimenti in modo semplice e intuitivo e di elaborare grosse quantità di dati, mantenendo un elevato livello di performance e sicurezza del dato stesso. Il nostro prodotto per la BI è **Ibm Cognos Analytics with Watson**, che ha funzionalità molto sofisticate, fornite attraverso un'interfaccia utente semplice e intuitiva. Ad esempio, la soluzione di **Ibm**, attraverso funzionalità di intelligenza aumentata, è in grado di rilevare la tipologia dei dati che si stanno



Roberto Capancioni

esaminando, suggerire una serie di indicatori e analisi di possibile interesse per l'utente, fornendo la migliore rappresentazione grafica. Questo fa sì che a beneficiarne non sia solo la produttività generale, ma anche l'agilità aziendale». «La Business Intelligence – conclude **Giuseppe Santonato**, **EY** lead Data & Analytics - combina vari elementi quali analytics, data mining, data visualization, data tool e infrastrutture, per supportare l'organizzazione nel comprendere quanto accaduto e nel proporre azioni o supportare scelte sulla base dei dati. Attivare un progetto di Business Intelligence richiede quindi di comprendere pienamente quali sono i fabbisogni informativi, le informazioni disponibili, e le capacità di presentare in maniera semplice le informazioni richieste. Se si pone il focus solo sulla realizzazione del report o della piattaforma di report e non si individua l'opportuno supporto all'adozione dello strumento,



Eduardo Sandulli

alla comprensione di come utilizzare il dato e di quali sono le potenzialità, l'organizzazione si espone al rischio di avere uno strumento in linea con le tecnologie del momento, in grado di produrre dashboard, report tabellari, grafici 3D, ma non utilizzabile per rispondere a quella che è la domanda degli utenti dell'organizzazione. Un approccio orientato alla tecnologia, anziché al dato e alle capacità della persona di comprendere il dato, porta inoltre a moltiplicare e a segregare i progetti di Business Intelligence per esigenza o per area organizzativa, con ulteriore aggravio di investimenti, costi e tempi d'esercizio».

Fondi pensione, quel segno "meno" non deve spaventare

Nel 2022 in Previdai i comparti assicurativi sono rimasti in positivo (+2% circa) mentre i finanziari, adatti a un investimento di più lungo periodo, hanno virato in rosso. Ma in passato hanno sempre recuperato i cali

di *Luisa Leone*

Nervi saldi per gli iscritti ai fondi pensione, che nel 2022 hanno registrato nella maggioranza dei casi rendimenti negativi per i loro investimenti. Quello appena passato è stato un anno difficile per l'economia e la finanza mondiali. La guerra in Ucraina, il caro materie prime, soprattutto energetiche, l'impennata dell'inflazione e le conseguenti azioni restrittive delle banche centrali hanno infatti lasciato il segno. Sui mercati sono state colpite quasi tutte le classi di investimento: azioni e obbligazioni, titoli domestici, dei Paesi sviluppati e di quelli emergenti, bond governativi a livello globale.

Insomma, in un panorama tanto avverso, era praticamente inevitabile che anche i rendimenti dei fondi pensione, che investono sui mercati per far crescere i contributi versati dagli iscritti, risentissero dello sfavorevole clima generale. Secondo i dati diffusi dalla **Covip**, l'Autorità di vigilanza sui fondi pensione, nel 2022 i rendimenti dei fondi pensione negoziali si sono attestati al -9,8%, quelli degli aperti al -10,7%, le Unit linked dei Pip (Piani individuali pensionistici) nuovi al -11,5% e le gestioni separate dei Pip nuovi al +1,1%.

Eccezione quest'ultima dovuta a una diversa contabilizzazione utilizzata dalle linee assicurative in gestione separata, che ha riguardato anche i comparti assicurativi (garantiti) di Previdai, che lo scorso anno hanno registrato un rendimento del +2,13% (Assicurativo 1990) e del +1,76% (Assicurativo 2014). I comparti finanziari del Fondo dei dirigen-

PER PREVIDAI LE LINEE GARANTITE SONO CARATTERIZZATE DA UNA FORTE STABILITÀ NEL TEMPO

ti industriali, invece, hanno registrato un -11,3% il comparto Bilanciato e -11,7% quello Sviluppo, comunque meglio dei rispettivi benchmark.

In questo quadro bisogna sempre ricordare che, positivo o negativo che sia, il valore di un solo anno non è particolarmente significativo. Per loro stessa natura, infatti, questi investimenti sono di medio-lungo periodo e storicamente i cali anche repentini dei mercati finanziari sono poi stati seguiti da rimbalzi che hanno consentito di recuperare le perdite.

Ad ogni modo, anche se i **rendimenti** passati non sono indicatori di quelli futuri, è sempre bene ricordare che le scelte di investimento anche per la previdenza complementare, dovrebbero basarsi su criteri quanto più possibili legati al proprio

orizzonte temporale, alla propria propensione al rischio, alla situazione economica e finanziaria generale. Insomma, spaventarsi per un segno meno davanti al rendimento di un anno e pensare di disinvestire solo per questa ragione può condurre a concretizzare perdite che sono solo 'potenziali' e che diventerebbero concrete, appunto, unicamente al momento di un'eventuale uscita dall'investimento in un momento di mercati particolarmente bassi.

Anche in quest'ottica la scelta del comparto giusto al momento giusto gioca una funzione fondamentale. Per **Previdai**, per esempio, le linee garantite (Assicurativo 2014 e Assicurativo 1990) sono caratterizzate da una forte stabilità nel tempo e non hanno mai registrato rendimenti negativi (in virtù della garanzia sul capitale e su un rendimento minimo). Queste idealmente sono linee più adatte per chi è vicino all'età della pensione e quindi prevede di richiedere la sua prestazione nell'arco di massimo cinque anni. Chi avesse seguito questo criterio e si trovasse oggi a dover richiedere la sua pensione complementare, sarebbe infatti stato protetto dai forti cali dei mercati registrati nel 2022 (entrambe le linee sono risultate in terreno saldamente positivo).

Diversamente, chi avesse un orizzonte temporale di più di cinque anni dovrebbe guardare ai rendimenti su cinque anni dei comparti finanziari, **Bilanciato e Sviluppo**, che sono stati entrambi ampiamente positivi (rispettivamente + 1,32% e +2,6%), migliori ancora sui 10 anni, quando battono sia la rivalutazione del Tfr che l'inflazione (+2,4% e +3,3%). Ricordiamo che il comparto Bilanciato è indicato per chi abbia un orizzonte temporale tra i cinque e i dieci anni mentre oltre i dieci anni la scelta ideale è lo Sviluppo e che tutti i rendimenti riportati sono al netto di fiscalità e imposte.



La leadership femminile fa il pieno di competenze

Cresce la domanda di formazione delle donne manager: l'adesione all'ultimo Avviso di Fondirigenti assegna la priorità alla gestione del cambiamento e alla valorizzazione della diversity

di Paola Belli

Ridurre il divario di genere aumenta la competitività. I dati dimostrano chiaramente che le aziende che investono nella formazione manageriale femminile sono più competitive e che un numero maggiore di donne occupate è un vantaggio per l'intera società, essendo una spinta determinante per la ripresa economica. Secondo le più recenti stime dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (Eige), il potenziale dell'incremento della partecipazione femminile al lavoro potrebbe avere un impatto sul Pil pro-capite dal 6,1% al 9,6% in Europa, e addirittura del 12% in Italia. Peccato che, stando all'ultimo Global Competitiveness Report del **World Economic Forum** - che ha analizzato

l'andamento di 193 Paesi nel periodo tra il 2019 e il 2020 - nonostante i progressi dell'Italia in diversi settori, tanti da farci avanzare dal 44° al 30° posto, sul versante della parità di genere il Paese sembra procedere a un ritmo decisamente più lento. L'Italia è penultima in Europa per l'occupazione femminile e ultima considerando la fascia d'età tra i 25 e i 34 anni. Una donna su cinque abbandona il lavoro dopo la nascita di un figlio e il divario nel tasso di partecipazione al lavoro è di 19 punti percentuali rispetto a quello degli uomini, un divario che si è ulteriormente allargato a causa della pandemia. Le donne in Italia continuano ad affrontare ostacoli nell'accesso al lavoro, nella possibilità di fare carriera e di occupare posizioni di leadership, con solo il 3% delle aziende guidate da donne. Eppure il **Fondo Monetario Internazionale** (Fmi) ritiene che l'impiego di donne in

**LE IMPRESE STANNO DIVENTANDO
SEMPRE PIÙ ATTENTE
ALLA VALORIZZAZIONE
DELLA LEADERSHIP FEMMINILE**

posizioni di leadership potrebbe aumentare l'economia globale del 35%. Proprio partendo da queste considerazioni, **Fondirigenti**, il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti promosso da Confindustria e Federmanager, da tempo persegue obiettivi di gender equality attraverso le proprie iniziative di formazione. E le imprese stanno cogliendo l'opportunità, adottando la formazione manageriale al femminile come mezzo per ridurre il divario di genere e aumentare la competitività. Lo dimostrano i risultati

Marco Bodini,
presidente di Fondirigenti



dell'ultimo **Avviso** di Fondirigenti, appunto, rivolto alle donne dirigenti con l'obiettivo di far crescere il numero di imprese che investono nella formazione del loro management femminile e aumentare la partecipazione delle donne dirigenti alle opportunità formative finanziate dal fondo.

Questi **obiettivi** sono stati raggiunti con ben 324 piani presentati per un valore richiesto di 3,8 milioni di euro, più del doppio delle risorse stanziare pari a 1,5 milioni di euro, e ben 560 donne dirigenti coinvolte. Questo è un risultato significativo, specialmente se si considera che negli ultimi tre anni (dunque un periodo ben più lungo) le donne partecipanti a piani finanziati dal Fondo erano state, complessivamente, poco più di 700. Secondo l'osservatorio di Fondirigenti, la quota di donne manager in formazione sul totale dei dirigenti, è in crescita - è pari, infatti, all'8%, - ma pur sempre larga-





AREE DI INTERVENTO



FONTE: FONDIRIGENTI

mente insufficiente per effetto di un accesso ancora limitato alla formazione continua e di una ridotta presenza femminile nei ruoli chiave.

«L'Avviso ha suscitato un grande interesse, il che dimostra che le imprese stanno diventando sempre più attente alla valorizzazione della **leadership femminile** per aumentare la competitività», commenta il Presidente di Fondirigenti **Marco Bodini**. «Questo dimostra anche che il Fondo e i suoi Soci; **Confindustria** e **Federmanager**, hanno fatto scelte sagge e lungimiranti, decidendo di investire specificatamente nelle donne manager per ridurre il gap ancora esistente nella managerializzazione del tessuto produttivo in Italia, almeno sul fronte formativo».

Già, il tessuto produttivo: secondo i rilievi di Fondirigenti, sono le grandi imprese quelle che principalmente utilizzano la formazione manageriale per rafforzare la leadership femminile, mentre le **Pmi** vi ricorrono in misura

inferiore: solo 200 delle dirigenti interessate dall'Avviso sono impiegate nelle Pmi. Le imprese hanno dimostrato una forte preferenza per le skill per il cambiamento e la valorizzazione delle competenze di **Diversity&Inclusion**: queste coprono poco meno del 60% dei piani presentati, mentre una percentuale inferiore di piani è dedicata alla sostenibilità, alla gestione dei rischi e delle crisi e alla digitalizzazione, come a sottolineare che la rispo-

sta a questa fase di cambiamento repentino può stare proprio nella capacità manageriale delle donne dirigenti di guidare le imprese nel passaggio stretto della transizione. Circa 30 mila sono le ore di formazione potenzialmente attivabili, con una media di 53 ore per dirigente che saranno fruite prevalentemente in presenza e mediante attività di formazione e **coaching** personalizzato. La richiesta media di finanziamento è stata pari a 11.700 euro rispetto al finanziamento massimo di 12.500 euro. Sul fronte territoriale, invece, la maggior partecipazione è stata registrata nel Nord Est, con l'Emilia-Romagna al primo posto, seguita da Lombardia e Veneto. Tuttavia, anche il Mezzogiorno ha dimostrato una positiva reattività, con il 12% dei piani presentati e una concentrazione di piani in Campania. «I risultati di questo Avviso fanno ben sperare per il futuro», conclude Bodini. «Il Fondo» sottolinea «dimostra di essere all'avanguardia nell'utilizzo della **leva formativa** come fattore abilitante per tutte le grandi trasformazioni del Paese e nel rafforzamento di una moderna ed efficace cultura manageriale. L'Avviso rappresenta un'opportunità unica per le donne manager e per le imprese che vogliono investire nella valorizzazione del loro talento femminile, e dimostra l'impegno del Fondo nel promuovere la diversità e l'inclusione nei settori manageriali».

**CENTRATO L'OBIETTIVO
DI RIEQUILIBRIO DELLA
PARTECIPAZIONE DELLE
DONNE TRAMITE GLI AVVISI!**

560 PARTECIPANTI
RISPETTO ALLE **729**
DONNE RAGGIUNTE NELL'ULTIMO
TRIENNIO

199 OPERANTI
RISPETTO ALLE **353**
DELL'ULTIMO TRIENNIO
DONNE

LA SANITÀ HA BISOGNO DI WELFARE (AZIENDALE)

Visite, accertamenti diagnostici, medicinali: in teoria sono inclusi nei Livelli essenziali di assistenza, in pratica spesso non sono fruibili. Per questo Praesidium chiede che la sanità integrativa diventi un continuum del Ssn

di Riccardo Venturi

AMPLIARE LE RISORSE VINCOLATE PREVISTE DAL DECRETO SACCONI INCLUDENDO QUELLE PRESTAZIONI, DALLE VISITE AGLI ACCERTAMENTI DIAGNOSTICI, CHE FANNO TEORICAMENTE PARTE DEI LIVELLI ESSENZIALI DI ASSISTENZA (LEA), MA NELLA PRATICA QUOTIDIANA SPESSO NON SONO FRUIBILI A LIVELLO DI SISTEMA SANITARIO NAZIONALE.

Ed estendere l'efficacia dei **fondi sanitari contrattuali** al periodo nel quale i lavoratori ne hanno più bisogno, cioè quando vanno in pensione, come già previsto per i dirigenti.

Sono le proposte di Praesidium, società del sistema Feder-manager e broker di

L'ITALIA È IL PAESE EUROPEO CON LA PIÙ ALTA SPESA OUT OF POCKET: SU 38 MILIARDI DI SPESA PRIVATA SOLO IL 10% È RIMBORSATA DA POLIZZE

riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai, specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali. «L'Italia è il Paese europeo in cui la spesa sanitaria out of pocket è più alta» dice Valeria Buccì, direttore generale di Praesidium. La spesa privata è di 38 miliardi, poco più del 10% viene rimborsata da polizze o da Fondi; quindi **34 miliardi** vanno a pesare direttamente sulle famiglie, che utilizzano i propri risparmi.

Con l'approvazione dell'autonomia differenziata si è molto parlato del rischio di creare divari nelle prestazioni sanitarie tra le varie Regioni. Un privato convenzionato legato al welfare aziendale, con gli stessi prezzi su tutto il territorio nazionale, può aiutare?

Absolutamente sì. Va premesso che l'autonomia differenziata è già in atto, visto che è prevista dal 2001 dalla Costituzione; e c'è già una differenza tra Regioni molto ampia,

al Sud ci sono livelli di prestazioni e accesso alla sanità che a volte arrivano solo al 50% rispetto a quelli di alcune Regioni come Emilia Romagna e Toscana. Finché non saranno stabiliti i nuovi Lep (livelli essenziali di prestazioni, ndr) è difficile capire come le Regioni potranno andare a integrarli. Ma oggi quello che bisognerebbe chiedersi è: **chi si può davvero curare con il Ssn?** La spesa sanitaria out of pocket in Italia infatti è altissima, la più alta in Europa. Invece di interrogarsi sulle attribuzioni regionali,

occorre preoccuparsi della possibilità stessa di accesso alle cure da parte delle famiglie.

Cosa dovrebbe fare il governo per migliorare la situazione?

Identificare **un nuovo modello**. I fondi sanitari contrattuali sono importanti, ma vengono destinati al personale in servizio: quando i lavoratori ne hanno più bisogno, cioè quando vanno in pensione, nella maggioranza dei casi questi fondi smettono di operare - a parte quelli destinati a categorie apicali come quelle dei dirigenti, che includono il nucleo familiare. C'è anche un'insufficiente copertura sull'area ricovero: si garantiscono solo le prestazioni di bassa frequenza, e solo nell'area ricovero: danno solo le prestazioni di bassa frequenza, quelle dei grandi interventi che è vero che sono quelle che costano di più, ma sono un numero molto limitato.

Quale la chiave legislativa su cui intervenire?

Il decreto Sacconi sui fondi sanitari è del 2009 e oggi non è più adeguato. Voleva

ampliare i **livelli essenziali di assistenza**, quindi ha incluso le prestazioni sulle cure odontoiatriche e quelle sulla non autosufficienza - fondamentale perché oggi Italia è uno dei paesi più longevi, ma è al di sotto della media europea sulle condizioni degli anziani: malattie croniche e non autosufficienza pesano molto sul sistema sanitario. Oggi bisogna ampliare le risorse vincolate, e inserire quelle dove il Ssn sta affogando: diagnostica, visite specialistiche, accesso alle cure. Si legge ovunque delle problematiche, dalle diagnosi tardive alla mancanza di accesso ai medicinali per i malati oncologici, per-

Valeria Buccì,
direttore
generale di
Praesidium



ché hanno dei costi altissimi. È in quest'ambito che il Ssn ha più difficoltà: ampliando le risorse vincolate si darebbe maggior respiro a un sistema che nel post pandemia si mostra piuttosto appesantito.

Cosa si dovrebbe cambiare?

Si dovrebbero portare le risorse vincolate a una percentuale molto più alta, includendo quelle prestazioni che teoricamente sono già incluse nei Lea, ma **in pratica non sono fruibili a livello di Ssn**. Diverse ricerche dimostrano che la spesa out of pocket è concentrata in visite, accertamenti diagnostici e medicinali. Dobbiamo inserire anche quelli, portando le risorse vincolate per esempio al 50%, magari inserendo un sotto-limite sulle spese odontoiatriche e sulla non autosufficienza, e uniformando la normativa sulle varie forme di assistenza.

Come vede la prospettiva della sanità integrativa?

Dovrebbe diventare **un continuum del Ssn**.



**I FONDI SANITARI
CONTRATTUALI
DEVONO COPRIRE
I LAVORATORI ANCHE
NEL MOMENTO
DI MAGGIOR BISOGNO,
CIOÈ QUANDO VANNO
IN PENSIONE**

Gli operatori privati possono garantire maggiormente le prestazioni a livello nazionale, e integrarle anche con la telemedicina, che può diventare uno strumento di ottimizzazione della spesa e di efficienza organizzativa. Sono tutti sistemi che ci consentirebbero di non arrivare un domani ad avere non dico una situazione come quella americana; però dove tutti possano **accedere in egual modo alla salute**, alla cura. Altrimenti rischiamo che il nostro welfare state diventi solo di facciata.

Questo tipo di prospettiva è incardinabile negli attuali contratti nazionali?

Oggi il 70-80% dei contratti collettivi ha un fondo sanitario integrativo, come per esempio quelli dei metalmeccanici, del commercio e della moda. Ma questi fondi contrattuali hanno

**OGGI MOLTE IMPRESE SI PRENDONO
CURA DEL LAVORATORE E DEL SUO
NUCLEO FAMILIARE; CI SONO PIÙ
COPERTURE ASSICURATIVE AZIENDALI**

delle risorse economiche piuttosto limitate, coprono solo determinate aree e ne lasciano scoperte altre; inoltre, come visto, il grande problema è che **smettono di operare** nel momento in cui i lavoratori ne hanno più bisogno, cioè **quando vanno in pensione**. Poi ci sono anche i contratti integrativi di secondo livello fatti dalle aziende con i lavoratori, che permettono delle coperture integrative; e ancora, fondi regionali che però operano quasi esclusivamente sulle coperture complementari al Ssn. Il problema di fondo rimane lo stesso: il Ssn è veramente accessibile? Ha funzionato benissimo per la pandemia, ma è stato esclusivamente concentrato su quello, tutte le altre prestazioni sono state affidate esclusivamente al privato. Questo al di là della paura di recarsi negli ospedali durante la pandemia, quando tutto si è fermato. Per questo bisogna fare in modo che la normativa dei fondi sanitari integrativi non riguardi più solo le prestazioni extra Lea.

Che tipo di risposte avete ricevuto dalla politica e dalle aziende?

Dalla politica molto poche in realtà, la normativa fiscale è ferma da anni sia sul settore della previdenza che dell'assistenza sanitaria, ci si muove poco e non vedo dei grandi avanzamenti in tal senso. Ma restiamo fiduciosi in un cambio di passo. Quanto alle aziende, credo che generare cultura sia importante: come direttore generale di Praesidium cerco sempre di sensibilizzarle. Dopo la pandemia sono stati sicuramente fatti dei passi avanti in tal senso. **Aziende virtuose ce ne sono parecchie**, ed è cambiato anche il modo pensare al welfare aziendale. Molte imprese vanno davvero a valutare quali sono le necessità dei lavoratori, per dare più tranquillità; si prendono cura del lavoratore e del suo nucleo familiare, tant'è vero che le

coperture assicurative a livello aziendale sono aumentate. Una prassi che si sta diffondendo non solo nelle categorie più alte, quelle di dirigenti e quadri, ora c'è **una sensibilità molto forte in tutte le fasce**, anche con l'estensione delle coperture sulla non autosufficienza, che però ancora una volta terminano col pensionamento. Per quanto riguarda i dirigenti, poi, c'è un altro problema.

Quale?

Non sempre c'è la conoscenza di quello che, almeno nel nostro comparto, già il contratto collettivo offre. C'è un fondo contrattuale estremamente importante, il **Fasi**. È uno dei primi fondi ad aver pensato di offrire un'assistenza sanitaria integrativa anche post pensionamento. È un fondo importante che va a coprire quasi il 100% delle prestazioni necessarie, anche grazie all'inserimento nel contratto collettivo dell'iniziativa con Assidai e alla nascita di IWS Spa, che hanno rafforzato l'ombrello delle tutele. Ma quel che purtroppo vediamo da nostri competitor sono offerte sostitutive, senza che si spieghi con chiarezza la portata delle garanzie offerte né che si renda possibile un confronto di valore.



Per costruire la nostra libertà energetica di domani conta quello che facciamo oggi.

Conta l'ampliamento e digitalizzazione delle reti, conta il poter dare a tutti la libertà di autoprodurre energia e contano sempre più investimenti nelle rinnovabili.

Scopri di più su [ifatticontano.enel.it/perlitalia](https://www.enel.it/perlitalia)
#EnelperlItalia

OPEN POWER
FOR A BRIGHTER FUTURE.

Segui @EnelGroupIt su



LARGO AI MANAGER, DELLA SOSTENIBILITÀ

Per rispondere alla crescente esigenza di figure specializzate, Confindustria, Federmanager e 4.Manager lanciano un progetto di formazione per trasmettere le competenze strategiche di medio e alto profilo



di Riccardo Venturi

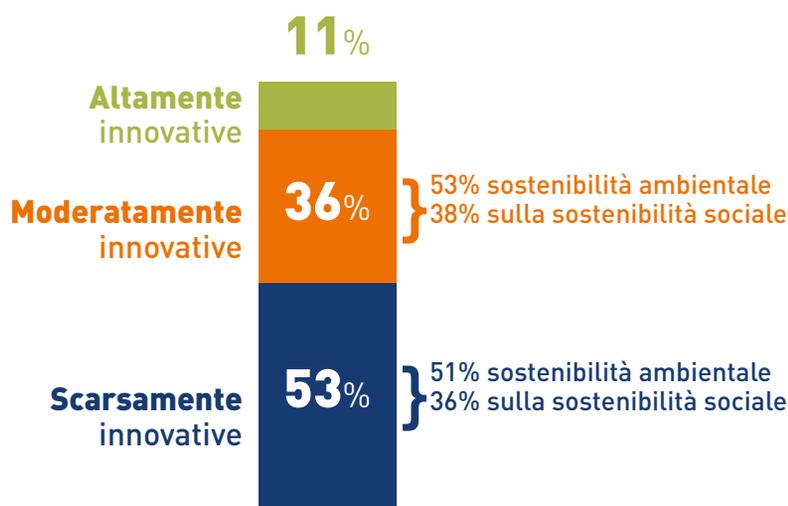
Tra il 2023 e il 2026, imprese e Pa avranno bisogno di circa 4 milioni di lavoratori con competenze Esg di alto e medio profilo. È quanto emerge dai dati dell'**Osservatorio 4.Manager**, che ha sondato in materia un panel di oltre 4mila imprese. Secondo la ricerca, il nostro sistema industriale ha aumentato del 5% ogni anno la richiesta di manager dotati di competenze sempre più precise nel settore green, oltre che qualificati in materia di criteri Esg, un mercato che dal 2021 è cresciuto del 19%. Nel corso degli ultimi 3 anni, in particolare, il 64% del campione ha

acquisito competenze manageriali, il 45% competenze scientifiche, il 73% competenze tecniche. Oltre il 50% delle grandi e medie imprese sta elaborando una strategia di trasformazione in funzione della sostenibilità, cercando professionisti in grado di comprendere tutti i processi aziendali, migliorando al contempo la pianificazione e la gestione. La maggior parte delle imprese, incluse quelle scarsamente orientate all'innovazione, sono consapevoli che solo la **trasformazione sostenibile** eviterà limiti operativi di accesso ai mercati e al credito: entro il 2030 le aziende non sostenibili rappre-

IL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO HA AUMENTATO DEL 5% OGNI ANNO LA RICHIESTA DI MANAGER DOTATI DI COMPETENZE NEL SETTORE GREEN

ENVIRONMENTAL MANAGER, SOCIAL MANAGER E GOVERNANCE MANAGER

Il principale compito dell'environmental manager è quello di gestire e monitorare l'impatto ambientale dell'azienda, attraverso l'implementazione di politiche sostenibili, la promozione di tecnologie pulite, l'individuazione di rischi e opportunità in ambito ambientale, al fine di potenziare e migliorare le attività, i prodotti e le performance ambientali dell'organizzazione. Il social manager si occupa di assicurare l'applicazione delle politiche di sostenibilità aziendale volte al perseguimento di specifici



SUSTAINABILITY MANAGER

Il sustainability manager è una figura di alto livello manageriale, che trasversalmente promuove, definisce e coordina ogni iniziativa di sostenibilità, idealmente posta alle dirette dipendenze del vertice e di raccordo con gli amministratori aziendali con deleghe su Esg. In particolare, si occupa di definire, gestire e monitorare le politiche aziendali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità nel loro insieme. Si occupa inoltre di delineare e sviluppare iniziative volte alla costante evoluzione e valorizzazione del business in chiave sostenibile, circolare e responsabile, coinvolgendo stakeholder, realtà territoriali e istituzioni, nella piena consapevolezza delle tematiche Esg. Tra le principali responsabilità ci sono: promuovere una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, conciliare la gestione ordinaria con attività innovative, considerare fattori ambientali, sociali e di governance nelle decisioni finanziarie, analizzare le aree di miglioramento e di rischio sui fattori di sostenibilità, oltre a misurare e rendicontare la sostenibilità aziendale.

senteranno la parte residuale di un mercato nel quale beni e servizi sostenibili saranno la norma. Dai dati raccolti su **LinkedIn**, nell'ultimo anno si osserva in Italia la costante richiesta e crescita di alcune qualifiche professionali dell'area sostenibilità, tra cui il ruolo di responsabile sostenibilità (+52%), seguito da quello di sustainability specialist (+44%) e di consulente sostenibilità (+34%). Le tre città che registrano la più alta concentrazione di questi professionisti sono Milano, Roma e Torino.

Per rispondere alla crescente richiesta di figure specializzate in Esg da parte delle imprese, Confindustria, Federmanager e 4.Manager hanno lanciato un progetto incentrato sulla figura strategica del **sustainability manager**, che intende evidenziare le skill di questa professionalità emergente e strutturare un percorso di formazione ad essa dedicato. Hanno inoltre individuato e profilato nel dettaglio le caratteristiche e le competenze di altre figure

manageriali emergenti più specifiche nei tre ambiti dell'Esg: environmental manager, social manager e governance manager. L'azione punta anche a sostenere l'introduzione di incentivi a supporto delle imprese che si dotano di competenze manageriali nel campo.

«Per rendere la transizione una grande opportunità di sviluppo e innovazione, il fattore competenze svolge un ruolo fondamentale» dice **Katia Da Ros**, vicepresidente di Confindustria per l'ambiente, la sostenibilità e la cultura. «Potenziare le competenze dedicate alla sostenibilità vuol dire anche agevolare lo sviluppo e l'inserimento di figure dedicate in azienda, come quella del sustainability manager, che possono rivestire un ruolo strategico per le imprese, anche in funzione dei criteri Esg. La sostenibilità è l'unica dimensione possibile per continuare a crescere. Per questo siamo impegnati a supportare il nostro sistema in questo percorso, con l'obiettivo di potenziare le competenze e

Ostacoli alla trasformazione sostenibile



obiettivi di impatto sociale. Il suo compito principale consiste nello sviluppare un modello di impresa che identifichi, valuti e monitori i rischi e le opportunità sociali dell'attività aziendale e delle relazioni tra gli stakeholder, anche in relazione alle nuove opzioni offerte dal lavoro agile. Il governance manager si occupa di coordinare le attività legate alla governance di un'organizzazione attraverso l'implementazione e l'aggiornamento di policy e strumenti di sostenibilità al fine di garantire la completa trasparenza e accountability dell'organizzazione. Tra i suoi obiettivi la prevenzione di corruzione e conflitto di interessi, e il monitoraggio dei rischi etici della realtà organizzativa.

migliorare le strategie di comunicazione, capitalizzando così gli sforzi compiuti finora per rendere e far percepire l'industria sempre più consapevole del valore di essere sostenibile. Per accompagnare le imprese in questo cambio di paradigma del fare impresa, dove il concetto di industria 4.0 – principalmente orientato all'innovazione – sta evolvendo verso una soluzione 5.0 e dove l'innovazione si fonde con le componenti della transizione sostenibile, è assolutamente necessario avviare un nuovo, ambizioso piano di politica industriale che valorizzi e incentivi gli investimenti dedicati alla transizione verde e sostenibile, includendo gli aspetti della **formazione** e delle competenze». «La crescita della domanda di competenze manageriali con green skill e di figure come il Sustainability Manager dimostra non solo che innovazione e sostenibilità sono intrinsecamente connesse ma soprattutto che la sostenibilità ha assunto un ruolo strategico per lo sviluppo del Paese, anche in risposta alle esigenze del mercato energetico e degli investimenti del Pnrr», afferma **Stefano Cuzzilla**, presidente 4.Manager e Federmanager. «Per questo è importante che le istituzioni sostengano, anche sotto forma di incentivazione, tutte le aziende che inseriranno al loro interno figure specializzate in temi di Esg che, grazie al loro know-how, saranno in grado di

Competenze più importanti per la trasformazione sostenibile



traghetta il nostro Paese verso un'economia della sostenibilità non solo ambientale ma anche economica e sociale».

Dall'osservatorio di 4.Manager emerge che il 46% delle imprese consultate ha elaborato una strategia di trasformazione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile. Di questa parte più virtuosa delle imprese, l'11% è altamente innovativa con un impegno al 100% sia in ambito di sostenibilità ambientale che sociale; il 36% lo è moderatamente: ha iniziato a lavorare per il 53% dei casi sulla sostenibilità ambientale e per il 38% sulla sostenibilità sociale; il 53% è scarsamente innovativa e nel 51% dei casi ha iniziato ad operare sulla sostenibilità ambientale, dato che scende al 36% per la responsabilità sociale. Per quanto riguarda gli **ostacoli** alla trasformazione sostenibile, il principale è ancora una volta la burocrazia, insieme al contesto normativo complesso, indicata dal 38% delle risposte del campione. Segue la ridotta profittabilità della sostenibilità con il 33%, le risorse finanziarie con il 28%, la scarsa domanda da parte dei consumatori con il 19%, le competenze manageriali

interne e le competenze per cambiare il modello di business con il 18% - la percezione è molto simile tra imprese piccole, medie e grandi. Gli intervistati hanno definito come "molto importanti" determinate **competenze essenziali** per il processo di trasformazione sostenibile, tra cui la tecnologia e innovazione produttiva di processo e di prodotto (49%), l'energy management (45%), le competenze sulla legislazione di riferimento (41%), l'economia circolare (34%), il people management (33%) e i finanziamenti (31%).

«Negli ultimi anni il contesto in cui si sono mosse le imprese è profondamente mutato e, con esso, sono cambiati anche i bisogni e le richieste delle aziende, che si sono fatte via via più complesse e articolate» osserva **Cristina Bombassei**, presidente del gruppo tecnico responsabilità sociale d'impresa di Confindustria, promotore dell'intero progetto. «In questo scenario, abbiamo una missione importante da svolgere: dobbiamo sensibilizzare le imprese sui mutamenti in corso e orientarle verso percorsi innovativi. Questo processo richiede anche un diffuso e radicale rinnovamento delle competenze manageriali, sia nelle imprese impegnate nella trasformazione dei loro modelli di produzione, sia in quelle interessate ad operare nei business direttamente collegati alla green economy. Si tratta di sviluppare non solo competenze di tipo tecnico, ma anche, e soprattutto, di tipo gestionale e di networking, per poter interconnettere opportunamente tutte le realtà che si interfacciano con le logiche di sostenibilità, fornendo valore aggiunto al processo produttivo».

Stefano Cuzzilla e Katia Da Ros



NOLEGGIA **ELETTRICO** UNA SOLA SCELTA

 **Sicily by Car**

IN TUTTA ITALIA



Tommaso Dragotto
Presidente Sicily by Car

Tommaso Dragotto

OPEL MOKKA-E
100% ELETTRICA
AUTONOMIA DI **339 KM**



• FREE ZTL • ZERO SPESE CARBURANTE • ZERO EMISSIONI Co2

sicilybycar.it - sbc@sbc.it +39 091.6390111    

Se la speculazione sposa una buona causa

I fondi attivisti non solo stimolano le società quotate a massimizzare i profitti: incidono anche sulla governance, spingendola sempre di più verso l'adozione di pratiche sostenibili

di Marina Marinetti

C'È BLUEBELL CAPITAL PARTNERS, CHE HA PRESENTATO UN ESPOSTO ALLA CONSOB DOPO L'INGRESSO DI ANIMA NEL CAPITALE DEL MONTE DEI PASCHI DI SIENA, E CHE HA INCALZATO DANONE FINO ALLE DIMISSIONI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO EMMA-NUEL FABER. C'è Trian Partners, che dopo aver "incrociato le armi" con Procter & Gamble e General Electric, si è scagliato contro i vertici Disney. C'è Elliott Management, che ha acquistato una quota azionaria multimiliardaria di Salesforce, pioniere del software aziendale. E in nessuno di questi casi si tratta di diversificazione del portafogli, ma di fondi attivisti, quei

fondi che operano con l'intento di stimolare le società quotate a massimizzare i profitti, anche incidendo sulla governance. Il che non necessariamente è un male. Anzi: «Nel migliore dei casi, gli investitori attivisti evidenziano le aree di sottoperformance delle aziende che stanno riducendo il valore a lungo termine per gli azionisti», spiega a Economy **Malcolm McKenzie**, Head of European Corporate Transformation Services di **Alvarez&Marsal**, società di consulenza che col suo "AAA" - A&M Activist Alert - monitora l'operato dei fondi attivisti.

«Gli investitori e i clienti guardano sempre più alla sostenibilità a lungo termine dei business model come a un fattore chiave del valore a lungo termine per gli azionisti, e quindi un attivista che, come terza parte, evidenzia i punti deboli dal punto di vista della sostenibilità può rappresentare un'opportunità per aumentare il valore».



MALCOLM MCKENZIE

Cosa prevedete per il 2023?

Una nuova ondata di attivismo azionario in tutta Europa. Abbiamo individuato in totale 144 aziende europee a rischio di attacchi da parte dei fondi attivisti nei prossimi 18 mesi. Questo exploit arriva dopo aver osservato per tutto il 2022 un costante aumento in UE del numero di fondi che utilizzano strategie di

attivismo. Oggi A&M sta monitorando 96 fondi attivisti, rispetto ai 93 del 2021 e agli 89 del 2020, un segnale che

gli attivisti e le loro tattiche stanno diventando sempre più frequenti in tutta Europa. Nel 2022 si è osservato un aumento delle campagne incentrate sull'ambiente e sul sociale, aumentate rispettivamente del 22% e del 14% rispetto all'anno precedente.

Quindi i fondi attivisti possono rivelarsi booster per il perseguimento di fini nobili, pur

avendo come scopo il ritorno sull'investimento?

Sì, è senz'altro possibile. Il criterio chiave è se gli obiettivi sociali possono evidenziare i rischi o gli svantaggi competitivi esistenti e così generare un aumento del valore per gli azionisti. Il settore dei consumi è un esempio paradigmatico di come consapevolezza sociale e attivismo possano mettere in luce debolezze che danneggiano sia gli azionisti sia la società in generale. Le catene di approvvigionamento non eticamente solide rischiano di essere esposte pubblicamente con conseguenti danni per le aziende, i loro marchi e i loro azionisti. Fare la "cosa giusta" è sempre di più la cosa giusta dal punto di vista sociale, ambientale e finanziario.

Il mercato italiano, caratterizzato da imprese di piccola dimensione più che da grandi imprese, è in qualche modo al riparo dai fondi attivisti?

La capitalizzazione di mercato media delle società europee prese di mira dagli attivisti è aumentata e nel 2021/22 si è attestata a 18,8 miliardi di euro. La capitalizzazione media delle società italiane prese di mira nel 2021/22 è stata di 11,1 miliardi di euro, il che dimostra come, in generale, i fondi principali si concentreranno altrove. Tuttavia, le società italiane non dovrebbero sentirsi al riparo dall'attivismo. I fondi attivisti di medie o piccole dimensioni concentreranno maggiormente la loro attenzione dove non lo fanno i loro colleghi più grandi. Se individueranno opportunità di valore nelle aziende italiane e penseranno di avere di fronte una via per il successo, colpiranno. Per quanto riguarda l'attivismo focalizzato sugli Esg, i dati mostrano che, di tutte le società italiane prese di mira dagli attivisti nel 2021/22, il 13% ha affrontato richieste legate agli Esg. Questo dato si confronta con il 34% di tutti gli obiettivi europei. Di conseguenza, è chiaro che le aziende italiane hanno meno probabilità di essere prese di mira sul piano della sostenibilità, ma allo stesso modo hanno più probabilità di essere prese di mira per quanto riguarda le sfide finanziarie/operative.

QUANDO LA FINANZA VA A CACCIA DI CIGNI NERI

I Cat Bond sono obbligazioni che trasferiscono il rischio di un evento catastrofico eccezionale da un soggetto che li emette ad un altro che viene remunerato per sopportare questo rischio. Ecco come funzionano

di Marco Onnembo

Quanto impatterà il devastante terremoto che ha flagellato la Turchia meridionale sui mercati? È presto per dirlo, ma non è affatto prematuro ipotizzare che fondi come Fidelis, Herbie Re Ltd, Hannover Re's, 3264 Re Ltd, Arch Capital's e Claveau Re Ltd qualche contraccolpo l'abbiano già messo in conto. In comune, questi fondi, hanno infatti il rischio del terremoto turco nel paniere, perché anche le catastrofi sono oggetto di investimento. E i Cat Bond sono stabili nelle performance e decorrelati dall'andamento dei mercati finanziari. Ma cosa sono? Le obbligazioni-catastrofali o **catastrophe bond** (Cat Bond) sono obbligazioni che trasferiscono il rischio di un evento catastrofico eccezionale – come un uragano, un terremoto o un'inondazione – da un soggetto che li emette ad un altro che viene remunerato per sopportare questo rischio. Insomma, il rischio assicurativo viene trasferito sul mercato. E anche se sono poco conosciuti, i Cat Bond sono nati nella prima metà degli anni Novanta quando, a seguito dell'uragano Andrew del 1992 e di altri eventi catastrofici, oltre a ingenti danni a cose e persone, si registrò anche il fallimento di diverse compagnie assicurative. Da allora, il mercato dei Cat Bond è cresciuto a ritmo di 2 miliardi di nuove sottoscrizioni ogni anno fino alla crisi del 2008. E, sempre da allora, complice anche l'abbassamento dei tassi e la ricerca di rendimenti decorrelati, il ritmo di crescita è schizzato verso l'alto. L'indice **Swiss Re Cat Bond**, che raggruppa le principali emissioni di questa categoria, ha addirittura sovraperformato nel periodo 2007-2017 l'indice di mercato azionario globale Msci World. Lo scorso anno, il valore delle emissioni ha raggiunto a livello



globale quota 15 miliardi di dollari. «Consiglierei questo strumento sia per le performance positive fatte registrare – dichiara a Economy **Riccardo Cervellin**, amministratore delegato di **Gam (Italia) Sgr** – sia per la sua decorrelazione dall'anda-

**I CAT BOND SONO OBBLIGAZIONI
CON DURATA GENERALMENTE TRA I TRE
E I CINQUE ANNI CARATTERIZZATE
DA VOLATILITÀ CONTENUTA**

mento dei principali indici azionari e obbligazionari. Le catastrofi, per loro natura, non vengono scatenate da alcuna crisi finanziaria. Per esempio, in corrispondenza della crisi Lehman del 2008, il mercato azionario perse il 60% del suo valore mentre l'indice

Swiss Re dei Cat Bond fece segnare un incremento del 2.45%».

Come funzionano i Cat Bond? Dal punto di vista finanziario, sono obbligazioni con durata generalmente tra i 3 e i 5 anni, caratterizzate da volatilità contenuta e bassa correlazione con le altre asset class (fattori che ne hanno determinato il successo). Una volta comprato lo strumento, l'investitore riceve un interesse (spesso cospicuo) per l'intera durata del contratto; tuttavia, nel caso in cui si verificasse l'evento cosiddetto trigger, benché poco probabile, il capitale (in parte o per intero) non verrebbe restituito. È la gravità dell'evento catastrofico a determinare le dimensioni della **potenziale perdita** di capitale sui Cat Bond esposti

all'area geografica in cui esso si è verificato. Naturalmente l'evento "trigger" causa la perdita del capitale del Cat Bond che va infatti a riparare i danni causati dall'evento. Per tale ragione è opportuno investire in un portafoglio ampiamente diversificato di Cat Bond in grado di minimizzare l'impatto complessivo sull'investimento dell'investitore nel caso di accadimento di un evento.

È interessante osservare che, in genere, dopo una grande catastrofe, i premi al rischio aumentano accelerando i tempi di recupero per chi era già investito e offrendo interessanti opportunità di ingresso per i nuovi sottoscrittori. E a dispetto di quanto si potrebbe pensare, non sono obbligazioni "avvoltoio" in cui si specula sulle catastrofi e si vince se c'è qualcuno che perde o subisce danni. «Anzi – continua Cervellin – l'investitore guadagna proprio quando la catastrofe non si verifica. Quando dovesse verificarsi l'evento catastrofico, scatta il **meccanismo riassicurativo** e il capitale dell'obbligazione va a finanziare riparazioni o ricostruzioni».

E l'emissione? «C'è uno sponsor, in generale assicurazioni o banche (ad esempio Generali e Swiss Re), che crea un veicolo societario (uno Spv, special purpose vehicle,) che emette il bond e stabilisce lo spread con cui remunerare agli investitori. I fondi raccolti – continua il manager di Gam - vengono riallocati in collaterali, tipicamente sui treasury, i titoli di Stato americani in genere a tasso variabile. L'investitore percepisce il tasso del treasury più un ulteriore spread corrisposto dallo sponsor. Non c'è rischio di credito perché il sottostante è il rischio di default dell'emittente, in questo caso gli Stati Uniti. Il **tasso di remunerazione**, dunque, si aggira intorno al 10-11 per cento. Per quanto riguarda ciò che interessa l'investitore, ovvero la questione dei rischi, la nostra strategia è molto diversificata in circa 230

titoli divisi per tipologia di rischio e area geografica».

Dal 2012 i rendimenti sono stati tutti positivi, tranne nel 2022 che ha chiuso con un rendimento negativo intorno al 2,5%; nel mese di settembre, infatti, il fondo ha riportato una perdita del 6,23% a seguito dell'uragano Ian. Guardando alla serie storica, negli ultimi dieci anni il rendimento annualizzato è stato del 3,8 per cento annuo, a fronte di una volatilità media del 3 per cento.

Ad oggi, anche se la possibilità di investire è aperta anche agli **investitori retail**, l'offerta è rivolta prevalentemente agli istituzionali come i fondi pensione o casse di previdenza. Anche se uno dei limiti di questo strumento sono la liquidità, e la quotazione (Nav) che avviene ogni quindici giorni a differenza di un fondo Ucit tradizionale dove è normalmente quotidiana.

«Ad oggi, si può immaginare l'ingresso della fascia alta della clientela privata, anche perché è uno strumento che necessita di un certo livello di conoscenza degli strumenti finanziari», chiosa Cervellin.

E in caso di catastrofe? I soldi investiti vanno agli sponsor che hanno subito l'evento. Da questo punto di vista, si potrebbe quasi

affermare che i Cat Bond sono uno strumento in linea con gli Sdgs delle Nazioni Unite perché pur non intervenendo direttamente sulla riduzione di emissioni o sul **global warming**, agiscono come strumento di mitigazione del rischio ex post, e aiutano le assicurazioni ad ampliare il capitale assicurato. Tali bond, in origine emessi solo dalle compagnie di assicurazione a protezione dei disastri naturali, oggi vengono rilasciati anche da organismi sovranazionali come la **World Bank** – come fece nel 2017 per una catastrofe ambientale in Messico - che emette questi titoli per conto dei Paesi a rischio catastrofe. Sono acquistati principalmente da investitori istituzionali e professionali come hedge fund, fondi pensione e

ANCHE SE LA POSSIBILITÀ DI INVESTIRE È APERTA ANCHE AGLI INVESTITORI RETAIL, L'OFFERTA È RIVOLTA PREVALENTEMENTE AGLI ISTITUZIONALI

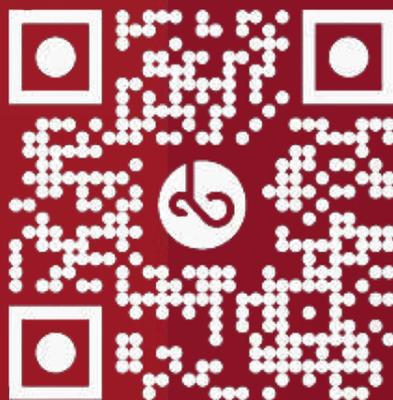
altre categorie al fine di diversificare gli investimenti. Come in ogni prodotto finanziario non mancano

alcuni elementi di criticità. Perché se è vero, come detto, che i Cat Bond sono un utile strumento per la gestione dei rischi catastrofici, in quanto consentono alle imprese di riassicurazione di diversificare i rischi ricorrendo al mercato finanziario, accrescendo la stabilità, è anche vero che potrebbero sorgere delle contestazioni relativamente alla valutazione di cosa sia catastrofe e di quali e quanti danni coprire. Tant'è che per ovviare a ciò, esistono dei collegi arbitrali deputati a tale valutazione. Inoltre, un'indagine condotta da **Anra** in collaborazione con Università degli Studi di Milano, Università di Parma e Università degli Studi di Firenze, è emersa una scarsa conoscenza dello strumento nel settore assicurativo e presso le imprese, oltre al fatto che ad oggi sussistono dei ritardi nella determinazione di un metodo per il pricing e nella trasparenza nei confronti delle aziende clienti. In Paesi come l'Italia, soprattutto, sono emerse delle limitazioni specifiche legate agli aspetti giuridici dei Cat Bond, ma anche alla mancanza di forme contrattuali standard e linee guida che potrebbero facilitarne la diffusione.



Riccardo Cervellin,
amministratore delegato
di Gam in Italia

JOIN
YOUR
(real)
FREEDOM



SCARICA
L'APP



Linework
JOIN YOUR FREEDOM

Con l'app di Linework puoi accedere ad un ecosistema unico per la gestione dei tuoi asset digitali. Dalla gestione degli NFTs, alla creazione del tuo store senza commissioni e gestione della tua rete di vendita worldwide senza limiti né confini, al Social Network integrato, all'accesso ai mercati di scambio per l'acquisto di LWC. TUTTO IN UN'UNICA APP.

Disponibile su:



Avviso sul rischio: I prezzi degli asset digitali sono soggetti a fluttuazioni che possono influenzarne il valore. Linework non è responsabile di eventuali perdite subite dagli utenti acquistando o vendendo NFT, od altri prodotti ad essi inerenti, oppure utilizzando gli altri servizi presenti sulla piattaforma. Questo messaggio non deve essere interpretato come una consulenza finanziaria. Per ulteriori informazioni è possibile consultare i termini e condizioni sul sito <https://linework.online>. L'apparizione di progetti terzi su Linework Marketplace non deve essere interpretata come una raccomandazione, una verifica o un'approvazione da parte di Linework. L'utente è l'unico responsabile delle proprie decisioni di investimento e l'utilizzo dei servizi offerti è a suo rischio e pericolo.

IL CREDITO DIVENTA LIQUIDO

Per tenere sotto controllo i flussi di cassa, il factoring diventa lo strumento ideale. Perché consente di cedere i propri crediti (anche futuri) ottenendo non solo liquidità, ma anche una serie di servizi correlati

€286 MILIARDI
IL FACTORING 2022

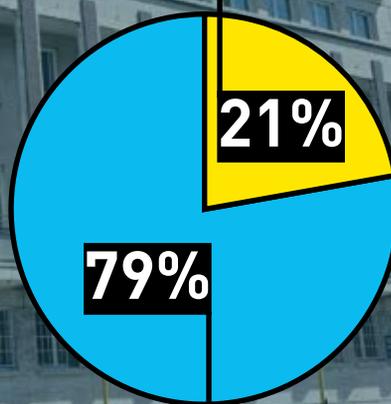
+14,5%

PRO SOLVENDO

TURNOVER 10%

€ 723 MLN
TURNOVER
MEDIOCREDITO
CENTRALE

+82%



PRO SOLUTO

FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI ASSIFACT E MCC

di Marco Onnembo

Si scrive Factoring, si legge garantire alle imprese un flusso di cassa costante attraverso la cessione dei crediti al sistema bancario. Una tecnicità che in tempi incerti come quelli che dal post pandemia stanno vivendo le imprese (non solo italiane) che facilita la programmazione finanziaria delle imprese e non solo.

Ad attestare la bontà dello strumento ci pensa il rapporto 2022 **Assifact** a cura dell'Osservatorio CrediFact dal quale si evince come anche nel 2022 l'utilizzo del factoring sia cresciuto da parte delle imprese: il turnover, cioè il flusso lordo dei crediti ceduti dalla clientela alla

società di factoring, ha raggiunto quota 286 miliardi di euro a fronte dei 250,6 miliardi registrati nel 2021, con una crescita del 14,5%. La quota complessiva delle operazioni **pro solvendo** (in cui il rischio di insolvenza dei debitori rimane in capo al cedente) è pari al 21%

mentre quella del **pro soluto** (in cui il cedente si libera dai rischi legati

all'adempimento del debitore), copre il rimanente 79%. Significativo il turnover riveniente da operazioni di Supply Chain Finance (reverse e confirming factoring), pari al 10% del totale. Assifact (Associazione Italiana per il Factoring), ente costituito nel 1988 che rappresen-

**IL FACTORING FACILITA
LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA
SOPRATTUTTO DELLE PICCOLE
E MEDIE IMPRESE**



La targa all'ingresso della sede del Mediocredito Centrale

ta le principali società di factoring, banche e intermediari finanziari oltre che numerose società di servizi e studi professionali, con la sua indagine registra anche le performance dei principali player del mercato. Tra questi, particolarmente significativo è stato il risultato fatto segnare da **Mediocredito Centrale** - la banca per le imprese interamente partecipata da Invitalia - che è entrato in questo mercato in tempi relativamente recenti. Il turnover della banca per le imprese nel 2022 è stato di 723 milioni di euro a fronte dei 397,7 milioni del 2021 con una crescita dell'82% (a fronte di una media nazionale del 14,5%). E il dato assume un valore ancora più importante se si considera che destinatarie di tali interventi sono principalmente le Pmi. Uno sviluppo avvenuto grazie alle operazioni pro solvendo e pro soluto e al reverse factoring che rappresenta un importante strumento nell'ambito della **Supply Chain Finance**, perché è capace di consolidare i legami commerciali tra i campioni di filiera di medio-grandi dimensioni e i suoi fornitori. L'operazione, promossa da un operatore di sistema come Mcc, presenta solo vincitori perché ha dato vita ad un sistema di finanziamento che consente al fornitore di essere pagato rapidamente e al cliente di ottenere uno sconto sul prezzo d'acquisto allungando al contempo i tempi di pagamento. Questa operatività, facendo leva sullo **standing creditizio** del capo filiera, permette al debitore) di usufruire di una dilazione di pagamento oltre la data di scadenza concordata e garantisce al contempo al fornitore la ricezione dei pagamenti dei crediti ceduti alla banca (il factor) entro la scadenza prevista contrattualmente. Oltre alle attività di valutazione preventiva dei debitori, di gestione

(controllo delle scadenze dei crediti, sollecito dei pagamenti e eventuali azioni di recupero), di smobilizzo dei crediti e di copertura contro il rischio di insolvenza dei clienti, Mediocredito Centrale tramite il factoring ha un osservatorio privilegiato per monitorare l'evoluzione delle relazioni commerciali tra fornitore e clienti che generalmente si deteriorano prima del default del soggetto finanziato. Grazie alla quantità e alla qualità delle informazioni di cui si avvale (esperienza, informazioni di carattere generale, analisi di bilancio, Centrale Rischi ecc.) può anche approntare sistemi predittivi per la valutazione di alcuni rischi specifici. Ma non solo. In rampa di lancio vi è la Digital factoring di Mcc, la piattaforma on line per migliorare e snellire il processo di gestione della liquidità con un monitoraggio costante e puntuale. La procedura on line permetterà anche di utilizzare il **Reverse Factoring**, strumento importante per le filiere produttive perché consentirà alle aziende capi-filiera di richiedere alla Banca (il factor) un'assistenza completa nella gestione dei propri debiti di fornitura. Oltre a ciò, la piattaforma digitale permetterà alla Banca un'ulteriore crescita di volumi e marginalità a fronte di una semplificazione del processo di accesso al credito per le imprese.

Tornando al Reverse Factoring, il prodotto assume una duplice valenza positiva, perché può essere «costruito» prendendo il via dal cedente (ciclo attivo) oppure dal debitore (ciclo passivo). Con riferimento al ciclo attivo, il fornitore può concedere alla propria clientela, tramite il factor, ulteriori **dilazioni commerciali** ben oltre le scadenze convenute contrattualmente, senza appesantire la propria situazione finanziaria (oneri di dilazione a carico dei debitori-ceduti) e senza determinare squilibri nel ciclo finanziario. Dal punto di vista del debitore, invece, vi è la possibilità di usufruire di una dilazione oltre la scadenza concordata, ma con la garanzia fornita al fornitore di ricevere i pagamenti dei crediti ceduti alla scadenza prevista contrattualmente. L'operatività garantita da Mcc copre tutte le

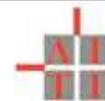
fasi di istruttoria e preistruttoria, a partire dalla valutazione, nella quale viene svolta un'analisi preventiva dei debitori oggetti di potenziale cessione, alla gestione, in cui vi è lo svolgimento delle attività correlate con il controllo delle **scadenze** dei crediti, il sollecito dei pagamenti e le eventuali azioni di recupero, inducendo economie di scala, fino allo smobilizzo, che prevede la trasformazione dei crediti commerciali dilazionati in disponibilità finanziarie immediate, con la possibilità di migliorare anche gli indici di liquidità di bilancio e alla protezione, che è copertura contro il rischio di insolvenza dei clienti dell'azienda.

Nell'offerta di Mcc, oltre alle "tradizionali" attività di factoring pro solvendo e pro soluto, e quelle di Reverse factoring, stanno trovando spazio altre forme di intervento finanziario a sostegno delle imprese come il **maturity factoring** in cui Mcc effettua il pagamento del fornitore cedente alla scadenza originaria, assicurando la certezza dei flussi di cassa, mentre al debitore ceduto può concedere una dilazione oltre il termine di scadenza. O come gli **acquisti a titolo definitivo**, gli Atd, operazione pro soluto che, per le sue particolarità, permette alla controparte cedente di cancellare i propri

**NEL 2022 IL TURNOVER
DI MEDIOCREDITO CENTRALE
È STATO DI 397,7 MILIONI DI EURO
CON UNA CRESCITA DELL'82%**

crediti a Bilancio migliorando la propria posizione finanziaria netta. In questo tipo di operazione di fac-

toring, l'acquisizione dei crediti avviene attraverso il pagamento a titolo definitivo del corrispettivo in forma anticipata (sotto sconto) sulla base di un'analisi del portafoglio offerto in cessione. Mcc è infine attivo nell'ambito dell'assicurazione dei crediti, sempre attraverso la cessione, un servizio che contempla operazioni di sola garanzia, con o senza notifica, con o senza gestione del credito e senza anticipazione. Un prodotto alternativo alla classica **assicurazione** che permette al cedente di evitare di assicurare l'intero portafoglio clienti, consentendo di effettuare una selezione sulla base di alcune caratteristiche (per esempio tutti i clienti che hanno una grande esposizione).



Il credito fiscale si recupera col welfare

Con un forte impatto sui dipendenti, zero costi ed effetto positivo sulla compliance Esg, la soluzione sviluppata da Influence Bonuses risolve la questione della cessione dei bonus in modo creativo ed efficace



di **Rosario Maccarrone**

Nella nostra costante ricerca di nuove opportunità, ci permettiamo di riportare quanto ci ha riferito il dott. Marco Ghelli, ideatore del Metodo SmartBonus e dello strumento del welfare dipendenti by Influence Bonuses.

Premialità, lealtà e fidelizzazione sono obiettivi ormai imprescindibili per le aziende in un momento in cui la volontà di cambiare lavoro è elevata. D'altra parte, la questione dei beneficiari del bonus fiscale che hanno esaurito la capacità impositiva delle banche per assorbire i bonus e cercano spazio altrove, sembra essere un'opportunità da cogliere al volo.

In questo intreccio di esigenze si può trovare l'interessante possibilità di utilizzare la finanza acquistando bonus fiscali. Tale occasione è tuttavia limitata nelle aziende dalla sfiducia nell'origine del bonus, dalla difficoltà di interpretazione della legge, dalla velocità dei suoi cambiamenti e dalla reputazione del cedente. Ignorare tale opportunità andrebbe a costituire un'occasione persa a discapito dell'azienda, in quanto comporterebbe un'incongruenza con le politiche Esg nella trasformazione del patrimonio edilizio. Un quesito importante da porsi è dunque quello sull'eventuale presenza di uno spazio in grado di consentire un approccio diverso e innovativo da quello meramente negazionista presente oggi. In linea con quanto sopraccitato, abbiamo deciso di approfondire questo argomento con il dott. Marco Ghelli, commercialista, fiscalista ed esperto conoscitore della tematica dei bonus, che ha sviluppato il Metodo SmartBonus utilizzando i relativi software per gestire la fase amministrativa dei bonus.

Ciò che sorge spontaneo domandarci è la motivazione per la quale le società faticano ad investire sui bonus.

La causa principale è dettata dal timore di acquistare bonus non validamente generati. In realtà l'evoluzione normativa va nella giusta direzione, chiarendo che acquirente e venditore sono responsabili solo in caso di dolo o colpa grave. L'agenzia cita anche casi di colpa grave dove la negligenza non è grave ma gravissima e rasenta l'inspiegabile. Tuttavia in questo contesto incoraggiante va segnalata la posizione giudiziaria in merito alla sequestrabilità dei bonus derivanti da attività criminose. In questo contesto va precisato che si tratta di condanne scaturite da determinati eventi come ad esempio casi di colossali truffe plurimilionari, realizzate su bonus diversi dal superbonus 110, bonus che costituivano reato, senza analisi di congruità dei prezzi e soprattutto maturati solo



su acconti senza opere, carta su carta. Il rapidissimo sviluppo del diritto e della giurisprudenza ha completamente sostituito questi scenari.

In questo nuovo quadro di responsabilità per il cessionario l'elemento chiave diventa la conoscenza del cedente, inoltre è necessaria una procedura di controllo amplificata per evitare gravi negligenze. Aggiungiamo infine che i prezzi di acquisto devono sempre essere prezzi di mercato e che le imprese non possono svolgere attività finanziarie con il pubblico. Dai tanti bonifici che abbiamo osservato, abbiamo riscontrato che un buon donatore per un'azienda, magari con formula pro-soluto, è un proprio dipendente, ed è meglio se tutto è impacchettato nell'ambito di un'operazione welfare, in questo modo si inserisce l'idea welfare sul bonus dei dipendenti.

L'idea si articola in tal maniera: l'impresa mette a disposizione un certo plafond, e si rende solo garante in ultima istanza dell'acquisto di bonus maturati sugli interventi realizzati sulle abitazioni dei dipendenti, collaboratori continuativi, amministratori e, se del caso, anche soci. A questo punto il socio che sa di necessitare della cessione dei bonus in quanto fiscalmente incapiente, inizia serenamente la sua operazione immobiliare e genera il bonus che poi cercherà di vendere al meglio sul mercato. Al momento per i privati, chiuse banche e poste...

N.B.: questo articolo sarà pubblicato anche sul prossimo numero di "Lettera Aiti"

Continua a leggere



SULLE COMPETENZE IL FACTORING CRESCE A 360°

Qualunque contratto commerciale è fattorizzabile: sta a chi gestisce il servizio capire che credito sta comprando e come recuperarlo. Come Banca Sistema, che gestisce persino crediti da diritti televisivi o cessione di calciatori...

di Sergio Luciano

C'È TUTTO UN MONDO DA "FACTORIZZARE", BANCA SISTEMA NE HA GIÀ CONQUISTATO UNA BELLA PORZIONE E VUOL CONTINUARE. CONVINTA, COL SUPPORTO DEI RISULTATI RAGGIUNTI, DI STAR FORNENDO AL SISTEMA ECONOMICO UN SERVIZIO PREZIOSO:

«Il factoring è e resta il nostro core-business – conferma a Economy **Gianluca Garbi**, fondatore e imprenditore (ha il 25% del capitale) della banca che ha acquisito nel 2011, in pieno "credit crunch", insieme con tre fondazioni bancarie e trasformato con successo in una delle primissime esperienze di banca specializzata privata del sistema europeo. Dall'origine ad oggi l'istituto è passato da 700 mila a 22 milioni di euro di utili, da 50 a 290 dipendenti ed ha sempre pagato dividendi in modo costante (25% dell'utile). Ha fattorizzato quasi 4,5 miliardi di crediti nel 2022, volumi in crescita del 22% anno su anno, affiancando a questo business un volume di "cessioni del quinto" del canale diretto di 264 milioni e una nicchia pregiata di credito su pegno, di circa 180 milioni. Il tutto ha portato a un utile netto di 22 milioni, con un margine di interesse di 85,4 milioni e di intermediazione pari a 105,9 milioni. «E per quest'anno, mercati permettendo – spiega a Economy - quoteremo in Borsa all'Euronext Growth Milan, Kruso Kapital, la controllata attiva nel credito su pegno».

Garbi, dopo un'esperienza brillantissima nel pubblico - ha creato e portato al successo Mts, la società che gestisce il mercato telematico dei titoli di Stato - lei si è reinventato banchiere, uno dei pochissimi imprenditori privati nel settore, in un periodo storico complicatissimo. Ha avuto successo. E ora cosa vuol fare?

Continuare a crescere! All'estero, innanzitutto

to, con la nostra presenza in Spagna e Portogallo. Sul nostro core business, che è e resta il factoring, ma condotto a livelli di specializzazione inarrivabili dai più. E sul mondo del pegno, dove vediamo grandi potenzialità, con la quotazione di Kruso Kapital e l'obiettivo di spingere su internazionalizzazione, dopo l'avvio in Grecia, e digitalizzazione del processo.

Partiamo dal factoring. Come vede il futuro?

Il factoring di per sé è una tipologia di contratto di finanziamento. Che ha ancora ampi margini di sviluppo. Qualsiasi cosa, qualsiasi contratto commerciale è fattorizzabile, chi come noi gestisce questo servizio deve capire che credito sta comprando e come recuperarlo...

Non facile...

No, ma possibile e con molta soddisfazione

purché si lavori con grande competenza. Sul factoring abbiamo costituito negli anni un team dal forte background giuridico. La materia è vasta e diversificata. Pochi sanno, ad esempio, che siamo tra i principali finanziatori del mondo del calcio, compriamo crediti da diritti televisivi o da cessione di calciatori: materie complesse, ma sappiamo come gestirle.

In che senso complesse?

Ci rifletta: se un giocatore si infortuna mentre è oggetto di un contratto di cessione, l'episodio influisce o meno sui pagamenti previsti dal contratto? Se una partita sponsorizzata viene interrotta per maltempo o per ragioni disciplinari, l'episodio ha impatto commerciale? Quando per il Covid il campionato è stato sospeso, come ha influ-



ito questa sospensione sui pagamenti? Tutte domande tecnico-contrattuali alle quali soltanto una grande competenza può trovare risposte. Peraltro i tempi di pagamento in questo modo sono molto vari, alcune sponsorizzazioni vengono pagate a 15 mesi, ad esempio.

Insospettabile complessità...

E c'è altro. Un esempio: noi valutiamo gli smobilizzi di crediti fiscali delle produzioni cinematografiche; o i ricavi pubblicitari della pubblicità subliminale contenuta nei film. Siamo attivi per le cessioni di crediti crossborder. Insomma: non è facile per chi gestisce il contratto di factoring capire bene il business sottostante, ma è indispensabile per prevenire i rischi. Ovviamente non sto parlando del grande mercato del factoring semplice, quello potrà essere sempre più automatizzato... E comunque non dimentichi che la nostra principale competenza è lo smobilizzo dei privati crediti verso la pubblica amministrazione.

Un altro mestiere complesso. Anche se però, si suppone, lo Stato dovrebbe aver

“

**ANCHE IL PRESTITO
SU PEGNO
PUÒ CRESCERE,
SOPRATTUTTO
SE CONDOTTO
IN MODALITÀ
DIGITALE**

accorciato i propri biblici tempi di pagamento...

Un certo progresso generale si è avuto nel settore sanitario, con tempi che comunque restano mediamente molto lunghi. Quanto agli enti locali, la situazione stava migliorando prima del Covid ma con la pandemia le spese degli enti locali sono aumentate per nuove necessità e per l'inflazione, anche i tempi medi rimangono lunghi.

E voi smobilizzate i crediti dei fornitori senza perderci: come fate?

Riconosciamo con una precisione statisticamente elevata la qualità dei crediti e quindi vantiamo un tasso di insoluti veramente basso, lo scorso anno le rettifiche di valore su crediti sono state di 8,5 milioni, minime, e in calo.

Avete lavorato o lavorerete sull'ecobonus?

Poco: appena 50 milioni di valore su 4,5 miliardi di turnover. Forse faremo di più nel 2023...

E poi c'è il mercato del credito su pegno e della cessione del quinto, un'aggiunta recente al vostro portafoglio di business...

Il prestito su pegno può crescere molto, soprattutto digitalizzandosi. Oggi è frenato dallo stigma socio-culturale che ancora colpisce chi dà in pegno i suoi beni per finanziarsi. Ma se l'operazione è condotta in modalità digitale l'imbarazzo che ancora frena la potenziale clientela scompare. Anche perché solo il 2% dei beni portati in pegno è finito poi all'asta, mentre il restante 98% è stato successivamente riscattato rientrando nel totale possesso del suo proprietario.

Ma che caratteristiche ha questo business, per voi?

Le do qualche dato. Il ticket medio del finanziamento è di circa 1.300 euro, ma ca-

pita di fare pegni di 20/25 volte il valore medio, in particolare quando il collaterale sono Rolex od orologi di marca, anche se il 90% circa del portafoglio pegni ha come collaterale oro. Il 30% della clientela sono stranieri da Paesi extra UE, principalmente

cingalesi, filippini e senegalesi. Il 40% dei clienti sono trentenni e quarantenni, in primo luogo dipendenti

privati (35%), ma anche liberi professionisti (15%), imprenditori (10%), dipendenti pubblici (10%), pensionati (10%) e inoccupati (20%). Potremmo fare molto di più, ma ripeto: eliminando il senso di vergogna ispirato da quel vecchio nome: "monte di pietà". La strada è quella che abbiamo aperto con ProntoPegno e con l'introduzione dell'App DigitalPegno, attraverso cui la società è la prima e l'unica ad offrire il servizio di rinnovo delle polizze online oltre alla possibilità di partecipare alle aste effettuando offerte online. A metà febbraio 2023 contiamo 12.000 download dell'App e utenti registrati, 11.000 rinnovi online in costante crescita e 16.000 offerte in asta eseguite online.

E il canale di vendita fisico?

Grazie agli agenti della Cessione del Quinto siamo presenti su tutto il territorio nazionale. Fra agenti monomandatari e intermediari ci sono circa 600 persone che oltre a collocare i finanziamenti mediante cessione del quinto, collocano anche prestiti personali, prodotti da altri, e possono fare ulteriore sourcing dell'attività di factoring... e poi polizze, lending, noleggio auto a lungo termine, e presto mutui. Gli agenti sono insomma multiprodotto e di fatto incontrano fisicamente i clienti con un business basato sulle commissioni di servizio, in piena trasparenza ed efficienza. Con alcuni di questi agenti stiamo brandizzando le loro filiali con il nostro marchio QuintoPuoì. Sul territorio, abbiamo anche la rete di 14 filiali ProntoPegno. Rimane per lo più digitale la nostra offerta competitiva di conti corrente e conti deposito.

**BANCA SISTEMA RICONOSCE
CON UNA PRECISIONE
STATISTICAMENTE ELEVATA
LA QUALITÀ DEI CREDITI**

Il debito corporate finisce nel "cestino"

Decrescita, inflazione, aumento dei tassi spingono le imprese a trovare un'alternativa al canale bancario. I basket bond innanzitutto, che offrono anche una serie di vantaggi alle imprese. Ecco quali

di Francesco Pastore e Stefano Rossoni

L'economia italiana attraversa un momento particolarmente complesso. Nel corso del 2022 si è manifestata una serie di eventi, alcuni endogeni altri esogeni, che hanno innescato una spirale inflazionistica alla quale non eravamo culturalmente e tecnicamente preparati.

Il lento e progressivo deterioramento, a partire da inizio anno, dei fondamentali macroeconomici unitamente ad una crescita del livello generale dei prezzi ha di fatto posto le basi per una inversione del ciclo economico.

A fronte di previsioni di crescita di lungo termine, massimamente trainate dal sostegno finanziario offerto dal **Pnrr**, si è progressivamente passati ad un contesto di decrescita in un contesto inflattivo dando origine al noto fenomeno della stagflazione.

A sostegno di questa evidenza occorre rilevare la decisa inversione della curva a termine dei tassi in parte alimentata dalle politiche monetarie della **Banca Centrale Europea**, il cui carattere restrittivo ha quale obiettivo precipuo quello di rallentare la corsa dei prezzi, in parte per le attese relative alle principali variabili macroeconomiche. L'aumento dei tassi di interesse, soprattutto nel nostro Paese, ha un considerevole effetto recessivo se è vero che

gli investimenti, fortemente sensibili alle variazioni del costo delle risorse finanziarie, sono fattore abilitante della crescita economica. Una inversione della curva a termine dei tassi certifica, in buona sostanza, come il rendimento richiesto per operazione di breve termine è superiore a quello che il mercato richiede per operazione di maggior durata. Tale circostanza è destinata ad impattare soprattutto su quelle imprese impossibilitate a procrastinare il timing dei propri investimenti. La indifferibilità di quest'ultimi rischia di essere ulteriormente esacerbata dai fenomeni di **razionamento del credito** verosimilmente indotto dalla contrazione dell'attività bancaria in ossequio al carattere prociclico di quest'ultima. Nel contesto appena delineato appare essenziale trovare soluzioni finanziarie che da un lato consentano di contenere il crescente costo del denaro; dall'altro, rappresentino un canale alternativo rispetto a quello tipico bancario, come per esempio i titoli di debito corporate (**bond o minibond**) o l'aggregazione di quest'ultimi: il basket bond. Con il termine "basket bond" ci si riferisce ad operazioni di cartolarizzazione realizzate mediante la sottoscrizione o l'acquisto di obbligazioni o titoli similari da parte di un **Special purpose vehicle (Spv)**, un veicolo di cartolarizzazione costituita

ai sensi degli articoli 1 e 3 della legge 130 del 30 aprile 1999.

Nella sostanza i **basket bond** sono una forma di finanziamento a medio-lungo termine, funzio-

nale all'implementazione di specifici piani di sviluppo e/o di investimento, alternativa al sistema bancario tradizionale.

La caratteristica principale dei basket bond è quella di superare il limite più stringente dei MiniBond ovvero la difficoltà di attrarre talune tipologie di capitali, in particolare quelli pazienti come **Cdp, Bei e Mcc**, limitati dai ticket minimi di investimento. Il meccanismo, si fonda sull'emissione, da parte della Spv, di titoli di cartolarizzazione Abs - **asset backed security**- che hanno come sottostante non - come di norma avviene - crediti pecuniari, bensì un pool di titoli obbligazionari. Pertanto, i flussi di cassa dei titoli obbligazionari in capo alla Spv 130 e che andranno a soddisfare i diritti incorporati nel basket bond emesso dalla Spv saranno a loro volta generati dal pagamento degli interessi e dal rimborso del capitale delle obbligazioni che fungono da collateral al Titolo Abs. In ragione della circostanza che l'emissione è garantita da un paniere (basket) di titoli obbligazionari, i titoli Abs emessi dalla Spv 130 vengono più propriamente definiti come Cdo, acronimo di collateralized debt obligation, ad indicare proprio che il basket bond ha come "collaterale" altri titoli di debito. La Spv utilizza le risorse apportate da parte degli **investitori istituzionali e/o professionali** per la sottoscrizione di titoli emessi dalle società target. Le società target vengono selezionate sulla base di requisiti predefiniti e condivisi con gli



A SINISTRA, FRANCESCO PASTORE, PARTNER RSM BUSINESS CONSULTING LEADER

A DESTRA, STEFANO ROSSONI, SENIOR MANAGER RSM



investitori istituzionali alla luce di un'attenta analisi da effettuare per filiera sulla base di documentazione pubblica. Le società target utilizzano parte delle risorse per la costituzione del **credit enhancement** (anche eventualmente nella forma della riserva di cassa) e, per la differenza, a sostenere i propri investimenti. Il credit enhancement mira a mitigare i rischi di default o il cash shortfall degli issuer e a migliorare il credit rating dell'Abs. Uno dei profili giuridici di maggiore importanza risiede nell'assenza di mutualità fra i partecipanti al basket: il default di uno non determina il cross default del titolo o degli altri issuer

La Spv provvede a detenere il credit enhancement e a rimborsare gli **underwriter** con i flussi corrisposti dagli **issuer** in linea interessi ed in conto capitale.

Nel corso degli anni sono stati sviluppati diverse tipologie di basket bond:

- a matrice regionale (Campania, Puglia tec);
- a matrice settoriale (vino; cinema; acque termali etc)
- a matrice funzionale (Esg; etc)

La possibilità di declinare in maniera innovativa la struttura e le caratteristiche dei partecipanti dell'emissione multilaterale, tipica di questo prodotto, rende il basket bond di fatto funzionale alla realizzazione di una mol-

teplicità di obiettivi. In particolar modo appare possibile strutturare una pluralità di emissioni di soggetti appartenenti allo stesso segmento produttivo sebbene caratterizzati da dimensioni, livelli di specializzazione, fabbisogni tecnologici, strutture finanziarie etc etc, anche estremamente eterogenei fra di loro.

Recentemente è stata avviata, grazie alla collaborazione con una primaria associazione di categoria, il primo basket bond di filiera rivolto a tutti i soggetti operanti nel segmento della logistica sia mono che **multimodale**.

L'architettura del basket bond di filiera risponde ad una serie di obiettivi:

- Strutturare un'operazione di mercato in grado di sostenere, in una fase congiunturale sfidante, una serie di progetti/investimenti/iniziativa industriali strategicamente necessari per rispondere alle tendenze in atto
- Agire prontamente ed in via anticipata rispetto alla disponibilità delle risorse provenienti dal Pnrr
- Generare, al contempo, spillover per l'associazione di categoria e per il suo indotto
- Definire un prodotto che potesse essere replicato in favore dei partecipanti anche mediante emissioni

**LE RISORSE RACCOLTE
TRAMITE I BASKET BOND
NON SONO CENSITE
IN CENTRALE RISCHI**

successive.

Unitamente alle caratteristiche tecniche dell'operazione, ed alle finalità precipue di ogni emissione, appare di primario interesse evidenziare quali siano i vantaggi di questa architettura finanziaria soprattutto per gli emittenti:

- assenza di segnalazione in centrale rischi: il basket bond prevede la sottoscrizione dei titoli emessi da ogni singolo emittente da parte di una Spv. Le risorse raccolte tramite questo struttura non sono quindi censite in **Centrale rischi**. Ne deriva comunque una variazione del **gearing** dell'emittente in misura pari all'ammontare del debito raccolto qualora non ponderata da una variazione del patrimonio netto
- mitigazione del tasso di interesse: il pricing del basket bond è correlato alla presenza sia di diversi emittenti, ognuno dei quali caratte-

rizzato da uno specifico profilo di rischio, sia, laddove possibile, di garanzie su base mutualistica ovvero specificatamente definite per la tipologia di operazione, o ancora parte di un sistema di promozione del credito alternativo su base locale/territoriale. In questo senso l'emittente di un titolo partecipante ad un basket bond godrebbe del principio della diversificazione del rischio che si traduce in un pricing più contenuto rispetto a quello che sarebbe alternativamente stato richiesto dal mercato nel caso di emissione singola. Occorre tuttavia evidenziare che tale opportunità è funzione della qualità del basket nel suo complesso: una costruzione fin troppo eterogenea in termini di **rating**, lato emittenti, potrebbe contenere tale beneficio e risolversi, al limite, in un pregiudizio soprattutto per quelli più virtuosi:

- presenza di advisor specializzati: l'emissione di una struttura basket bond richiede la presenza di professionalità specializzate in grado di organizzare e coordinare l'intero processo.
- l'emittente si inserisce in una procedura già definita e si trova a operare con advisor già individuati semplificando così l'intero processo di emissione
- impatto su standing e reputation: l'emissione del basket bond richiede una adeguata struttura organizzativa in grado di sostenere l'attività degli advisor coinvolti; richiede un'approfondita analisi sugli emittenti (contabili; Esg; etc); prevede il coinvolgimento di operatori finanziari di «sistema» (es. Cdp o Mcc) e operatori finanziari specializzati ed «imporre» una tangibile attività partecipativa nella fase di **structuring e closing**. Tenuto conto di ciò, la selezione e la partecipazione all'emissione strutturata certifica in buona sostanza la qualità dell'emittente valorizzandone la propria immagine sul mercato.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



Da Banca Generali arriva la nuova carta Nexi Debit

Molto più di una carta per prelevare contante, la nuova carta di debito internazionale di Banca Generali è perfetta per tutti gli acquisti ovunque nel mondo e anche online

Continua il percorso di innovazione tecnologica di **Banca Generali** nell'ambito degli strumenti di pagamento: la gamma carte si arricchisce con la nuova carta **Nexi Debit**. La carta è utilizzabile per gli acquisti di beni o servizi negli store fisici e online e per i prelievi di denaro contante in tutti gli Atm in Italia e nel mondo.

È una carta semplice da utilizzare, dotata di funzionalità contactless e ideale per tutti i pagamenti online. Da Banca Generali arriva la nuova carta Nexi Debit. La nuova carta di debito internazionale Nexi Debit è dotata delle più recenti tecnologie e funzionalità per fare acquisti negli store fisici e online e per prelevare sui siti e-commerce che accettano il circuito di debito Mastercard.

Nexi Debit nasce con una polizza multirischi già attiva all'emissione per:

- assistenza medica in viaggio
- rimborso in caso di furto e smarrimento del bagaglio



- protezione nei casi di furto dei beni acquistati (sia negli store fisici che online) utilizzando la carta di debito stessa o del denaro prelevato presso ATM
- furto del denaro prelevato presso ATM o dei beni acquistati (sia negli store fisici che online) utilizzando la carta di debito stessa.

Attraverso le App **Nexi Pay** e **Banca Generali**, il cliente può avere sotto controllo tutte le movimentazioni e le voci di spesa grazie alle funzioni di spending control, alert e PIN view. È infine possibile registrare la propria carta sui wallet digitali per effettuare pagamenti attraverso smartphone e smartwatch. La carta Nexi Debit ha una durata di 5 anni con rinnovo automatico alla scadenza.

Tutti i plus di Banca Generali

Banca Generali è una banca private leader in Italia nella pianificazione finanziaria e nella tutela patrimoniale dei clienti,

forte di una rete di consulenti-private bankers estremamente solida per competenze e professionalità. Quotata alla Borsa di Milano dal novembre del 2006, Banca Generali gestisce circa 83 miliardi di euro di masse [dati aggiornati al 31 dicembre 2022] per conto di oltre 300 mila clienti. Banca Generali segue un modello di architettura aperta e opera attraverso supporti digitali evoluti.

La strategia di Banca Generali si basa su quattro elementi chiave:

- consulenza qualificata di professionisti specializzati nella protezione della ricchezza delle famiglie e nel supporto alla pianificazione degli investimenti;
- portafoglio di soluzioni bancarie, finanziarie e assicurative su misura per le esigenze personali;
- servizi innovativi nel wealth management per la cura del patrimonio;
- strumenti digitali che tramite la tecnologia consentono di avvicinare nell'operatività quotidiana consulente e cliente.

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni di assicurazione ed economiche dei prodotti e dei servizi bancari illustrati e per quanto non espressamente indicato è necessario fare riferimento ai Fogli Informativi ed alla documentazione contrattuale disponibili nella sezione trasparenza dei siti www.bancageneraliprivate.it e www.nexi.it e su supporto cartaceo presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari. La concessione di finanziamenti, carte di credito, carte di debito e/o altri strumenti di pagamento è soggetta a preventiva valutazione e approvazione della Banca.





Pure il magazzino si può cartolarizzare

Si chiama "Inventory Monetisation" il modello lanciato dalla fintech italiana Supply@ME quotata a Londra, che di recente ha chiuso la prima operazione di trasformazione delle scorte di magazzino di un'azienda in liquidità

di Francesco Condoluci

Immaginate un'azienda con scorte di magazzino in eccedenza (perché richieste dai propri clienti finali per assicurare la regolare fornitura e **continuità operativa**) ovvero in attesa di essere trasformate per soddisfare ordini già perfezionati. Merce che, per diverse ragioni, non è ancora stata venduta. E che, anche per via di questa stessa crisi, ingenera un bisogno impellente di liquidità all'imprenditore. Una situazione che moltissime aziende hanno vissuto sulla propria pelle, durante l'emergenza sanitaria da Covid19 e nel periodo post pandemico dove il trend è cambiato: meglio aumentare le scorte per garantire la resilienza operativa che subire uno stop del business a causa dell'assenza di materie prime o componentistica. Come se ne

esce in questi casi? Banking tradizionale? Difficile e oneroso. Aiuti di Stato? Uhm. Finanza alternativa? Sì, ok, ma come? Magari partendo proprio dal "magazzino", ad esempio. E cioè? Niente di innovativo, in realtà: cartolarizzare le scorte, emettere cioè **titoli trasferibili** sulla merce da vendere per ottenere liquidità immediata, è una tecnica che la finanza ha scoperto almeno 3 o 4 secoli addietro.

Ma prima – e non è un dettaglio di poco conto se si pensa, ad esempio, alle fluttuazioni del mercato – non c'era la tecnologia a sostenere, sigillare e certificare queste sofisticate operazioni di cartolarizzazione, trasformandole,

di fatto, in un business model d'avanguardia nell'ecosistema digitale. Benvenuti, insomma, nel mondo del cosiddetto "**inventory monetisation**" che in italiano suona come "monetizzazione dell'inventario", un sistema cioè che permette alle aziende di vendere - per il tramite di una piattaforma blockchain - le proprie rimanenze di magazzino e smobilizzare il capitale circolante derivante da quelle rimanenze. Intendiamoci, non è una soluzione alla portata di tutti: le aziende che possono prendere in considerazione la possibilità di monetizzare il loro inventario devono avere una dimensione medio-grande, un fatturato intorno ai 10 milioni di euro ed eccedenze di magazzino non deperibili (come il vino, ad esempio, ma anche tanti altri settori dell'industria manifatturiera) e aventi un valore intorno ai 2-3 milioni.

L'inventory monetisation, del resto, si basa sulla possibilità di utilizzare smart contract, anonimi e non violabili, sul sistema decentralizzato della blockchain e consta di una serie di servizi che possono gestire in maniera automatica tutte le transazioni. In buona sostanza, tutti i contatti e le trattative tra gli attori coinvolti in questa cartolarizzazione che utilizza il paradigma del web 3.0 – l'azienda che vuole ottenere liquidità dalle sue scorte di magazzino, il suo interlocutore bancario, gli investitori, le società di trading che comprano realmente il magazzino dell'azienda, la compagnia assicurativa – si svolgono nella "catena a blocchi" nella quale la grande novità, com'è noto, è che il registro, il **Distributed Ledger**, contenente dati e informazioni (in questo caso le transazioni) non ha un'entità centrale di controllo e di verifica ma è aperto, condiviso e viene distribuito in tante

copie identiche che ne suggellano la sicurezza e l'inviolabilità, dal momento che qualunque modifica

L'INVENTORY MONETIZATION SI BASA
SULLA POSSIBILITÀ DI SIGLLARE
SMART CONTRACTS ANONIMI
E NON VIOLABILI SULLA BLOCKCHAIN

dev'essere validata da tutti i nodi della rete.

Ad aver sperimentato con successo questo modello è stata la piattaforma fintech italiana **Supply@ME Capital plc** che, grazie al proprio prodotto e tecnologia proprietari di Inventory Monetisation©, è stata quotata al London

Stock Exchange (SYME:LN), il principale listino della borsa britannica, collocandosi sul più importante mercato del Regno Unito con una capitalizzazione iniziale di 227 milioni di sterline. E qualche mese fa, per la piattaforma ideata e fondata da **Alessandro Zamboni**, è arrivato anche il completamento della prima operazione ufficiale di Inventory Monetisation. Il deal, del valore di 1,6 milioni di euro, ha avuto come oggetto una società italiana attiva nella progettazione e realizzazione di veicoli industriali e speciali, sistemi elettronici, cablaggi elettrici e componentistica per vari settori e presente sui mercati Usa e Africa. Ed è arrivato dopo l'alleanza strategica stipulata tra Supply@ME e VeChain Foundation, un operatore primario nei servizi blockchain specializzato su supply chain e sostenibilità. L'accordo punta al lancio di un programma "Web3" per l'impiego di circa 10 milioni di

**PER IL TRAMITE DI UN FONDO
ALTERNATIVO DI INVESTIMENTO
È POSSIBILE GENERARE FLUSSI
DI CASSA SENZA CONTRARRE DEBITI**

dollari di transazioni di Inventory Monetisation basate sugli "Nft", i **token** non fungibili che rappresentano la proprietà delle scorte di magazzino dell'azienda e che quindi possono essere cartolarizzati digitalmente. Ma sul piano empirico, come è stata messa a terra questa prima operazione ufficiale di monetizzazione dell'inventario con l'azienda di veicoli e sistemi elettronici? Il principio, almeno quello, è semplice: Supply@ME ha consentito al cliente, per il tramite del Global Inventory Fund (fondo alternativo di investimento di cui la fintech è sponsor), di generare flussi di cassa, senza contrarre debiti, monetizzando le scorte di magazzino esistenti. Ancora prima cioè che l'azienda abbia trovato un cliente finale per i suoi prodotti, la piattaforma Supply@ME le permetterà di vendere, cioè di "monetizzare", il proprio magazzino, a società commerciali di "inventory trading" di emanazione del **Global InventoryFund**, ricevendo immediatamente danaro sonante per migliorare il proprio capitale circolante.

È il sistema che invece è molto più complesso, proprio perché deve necessariamente coinvolgere più attori: a cominciare da una delle



ALESSANDRO ZAMBONI

società dedicate al trading degli inventory ("Stock Company"), appartenenti al fondo alternativo di investimento, per passare alle società operative italiane controllate dalla stessa piattaforma fintech e cioè: Supply@ME S.r.l., come originator del magazzino e fornitore del servizio e Supply@ME Technologies S.r.l., in qualità di Platform

provider. A quest'ultima spetterà di essere utilizzata dalla società cliente per caricare il magazzino da monetizzare (e, di conseguenza, coniare l'Nft), integrare e trasferire i dati di **Enterprise-Resource-Planning** per consentire le necessarie attività di monitoraggio e ispezione degli inventory. L'ultimo anello – anzi, visto che parliamo di blockchain, l'ultimo "nodo" – di questa innovativa filiera finanziaria è rappresentato quindi dal fornitore di servizi sulla catena a blocchi, ovvero quel VeChain Foundation che fa anche da sottoscrittore degli Nft che incorporano i diritti sul magazzino, inclusa la possibilità di ottenere profitti mensili generati dalle attività di trading dell'inventory svolte dalla **Stock**

Company e il diritto del titolare degli stessi "token non fungibili" di richiedere, a certe condizioni, la consegna fisica dei beni compresi nell'operazione di Inventory Monetization.

«La tecnicità e l'innovazione apportate dal nostro servizio sono davvero uniche sul mercato e siamo lieti di supportare l'azienda cliente in una nuova fase di strategia di gestione del magazzino» ha dichiarato il Ceo di Supply@ME Alessandro Zamboni «siamo anche consapevoli che la complessità del modello ha richiesto più tempo di quanto previsto, ma penso che questa prima operazione di Inventory Monetisation aiuterà la nostra platea di investitori, tipicamente parte della finanza tradizionale, a comprendere, nel dettaglio, le caratteristiche del servizio e a riconoscerne, definitivamente, la sua fattibilità. Il track record positivo che questa prima operazione ha già creato, ne è un concreto esempio».

Per il 2023, Supply@ME, anche in virtù della recente emanazione della nuova regolamentazione sul pegno non-possessorio, si aspetta di poter «co-progettare nuove soluzioni inventory-based, insieme a specifici partner dell'industria finanziaria». Ma soprattutto di utilizzare sempre più i protocolli di Finanza Decentrata, combinati con il servizio di Inventory Monetisation, per supportare le supply chain globali e l'economia reale.



Questioni di compliance

Sebbene molti direttori finanziari considerino le regolamentazioni solamente come una spesa, una corretta pianificazione e una precisa esecuzione possono rivelarsi un'arma segreta con cui battere la concorrenza



di **Fabio Massimo Remoli** *

L direttore finanziario è la figura più idonea ad affrontare la problematica delle normative in continua evoluzione all'interno delle aziende.

Come noto l'elenco delle normative a cui adeguare la propria azienda aumenta di complessità e numerosità ogni anno e i Chief Financial Officer stanno affrontando questa sfida usando tutta la loro esperienza e facendosi aiutare da risorse aziendali talentuose, che abbiano dimestichezza con i dettagli pratici, che contribuiscono attivamente al lavoro necessario per il raggiungimento della conformità e che siano in grado di esaminare e valutare i progressi in modo competente.

Con la proliferazione delle normative globali e l'aumento delle aspettative degli stakeholders, interni ed esterni, le organizzazioni sono esposte a un grado di rischio di conformità sempre maggiore. In particolare, il rischio di conformità è la minaccia alla posizione finanziaria, organizzativa o reputazionale di un'azienda derivante da violazioni di leggi, regolamenti, codici o standard di condotta.

L'alta professionalità richiesta è fondamentale per non perdere la cognizione di tutte le nuove sfaccettature degli aggiornamenti normativi e per mantenere costantemente una visione d'insieme. In questo modo il direttore finanziario, in nome e per conto dell'azienda per la quale lavora, potrà trasformare la conformità, vista solitamente come un onere gravoso, in un vantaggio competitivo.

Il ruolo del Cfo è sempre più importante ed è volto a garantire la "compliance" della società alle diverse norme che ne disciplinano l'attività,

come per esempio la 262/05, la 81/08, la 231/01, le norme sulla sostenibilità, ecc.; in ultimo non bisogna dimenticare la regolamentazione sulla Privacy, oggi disciplinata dal GDPR - General Data Protection Regulation - UE 2016/679 - a cui il direttore amministrativo e finanziario è sensibilizzato in quanto l'obbligo alla normativa riguarda tutte le società di diritto privato e gli enti pubblici italiani.

A fronte del problema della conformità e dei regolamenti in continua evoluzione, il direttore finanziario prende l'iniziativa creando il corretto approccio alla questione della compliance e studiando una soluzione che richiede il supporto di più funzioni aziendali quali finanza, contabilità, amministrazione,

bilancio e pianificazione.

Importante è creare la giusta consapevolezza, la formazione professionale e, operando come promotore del cambiamento, il direttore finanziario può sfruttare la propria visibilità all'interno dell'azienda per sensibilizzare i dipendenti sulle questioni più vincolanti.

Il team di conformità, a fronte di leggi sempre più complesse, deve essere in grado, oggi più che mai, di spiegare concetti complessi nel modo più semplice possibile.

I Cfo stanno collaborando con i Chief Compliance Officer per comprendere l'intera gamma di rischi di conformità in agguato in ogni parte dell'organizzazione.

Il processo di valutazione del rischio aziendale derivante dall'essere non-compliant è incentrato sul mitigare i pericoli che potrebbero influire sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi strategici che il direttore finanziario ha scelto per la sua azienda.

Oggi i responsabili finanziari hanno un ruolo importante da svolgere, quale assicurare la business continuity, garantire resilienza per le operazioni aziendali critiche e avere un approccio chiave per assicurare una trasformazione digitale e automazione che consentirà di gestire il rischio e la conformità normativa, consentendo la riduzione dei costi e la gestione delle spese.

**Presidente Comitato Tecnico "Corporate Governance & Compliance" di Andaf*



**IL DIRETTORE FINANZIARIO
PUÒ OPERARE COME MOTORE
DI CAMBIAMENTO
ALL'INTERNO DELL'AZIENDA**

Così il private equity pensa alla salute

Alcuni fondi hanno deciso di dedicarsi, in modo selettivo, a investimenti mirati nei settori dell'healthcare e del pharma, alimentando il trend di aggregazioni dovuto dalla presenza di Pmi che devono consolidarsi



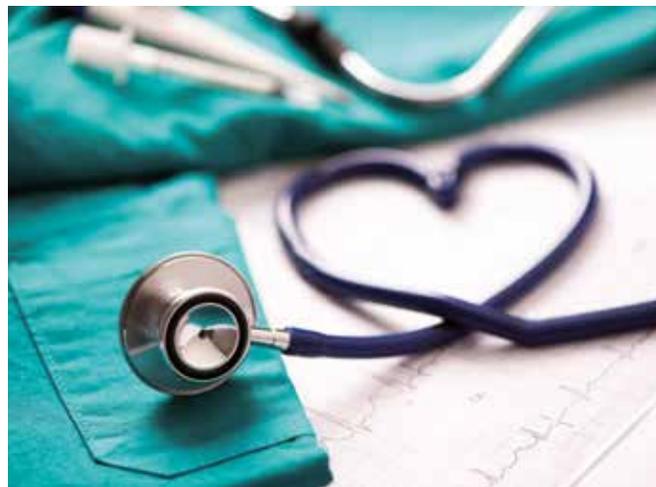
di Anna Gervasoni*

Il private equity, nel 2022, ha realizzato più di una operazione al giorno. 441 deal in totale mappati dal Pem. Private equity Monitor, Osservatorio della Liuc Business School che rileva l'andamento del mercato. Pensavamo di aver raggiunto un record nel 2021 con 387 investimenti e lo abbiamo già superato di molto. Nel solo ultimo trimestre, sono state 132 le operazioni concluse. Questo significa che il mercato ha grande potenzialità, riconosce il ruolo di un partner paziente come l'operatore di private equity e richiesta da parte di tante aziende di capitali a supporto della successione, della crescita e dell'internazionalizzazione.

Non a caso, una recente ricerca Aifi sugli add on, le acquisizioni di società in portafoglio ai fondi, ha mostrato come questa strategia dedicata all'accelerazione della crescita aziendale, si attua attraverso l'ingresso in una società, piattaforma per effettuare una serie di operazioni di M&A successive. Vengono così effettuati investimenti in diverse aziende operanti nello stesso settore per dare vita a veri e propri poli. Si registra un fermento in molti settori, sia tradizionali sia innovativi, accomunati dall'intento di fare un salto dimensionale e posizionarsi a livello competitivo sui mercati internazionali.

Cosa ci aspetta nel 2023? Il rialzo dei tassi e il perdurare degli effetti della crisi bellica potrebbero portare a una contrazione dei capitali a disposizione del settore, anche se si nota un ampliamento delle categorie di investitori che guardano al private equity. Sotto il profilo della selezione degli impieghi notiamo una tendenza alla specializzazione verticale. Alcuni fondi hanno deciso di dedicarsi, in modo selettivo, a investimenti mirati ad alcuni segmenti di mercato. Il settore dell'healthcare e del pharma, per esempio, rappresentano aree di grande interesse e con buoni margini di crescita per aggregazioni e per lo sviluppo di un mercato che nel nostro Paese offre spazi all'operato di imprese private a fianco degli operatori pubblici.

Se pensiamo che siamo di fronte a dati che mostrano un invecchiamento della popolazione a livello internazionale, una maggiore incidenza delle malattie croniche, un aumento del reddito medio, e una crescente richiesta da parte dei consumatori di strumenti di controllo e gestione della propria salute, ci rendiamo conto delle grandi opportunità per gli investitori. Un recente



studio realizzato dai ricercatori del Pem proprio su questi settori nel periodo 2017-2021 mostra come in Italia il mercato degli investimenti di private equity sia stato pari a ben 108 operazioni, di cui il 50% realizzato in società con sede in Lombardia ed Emilia-Romagna, mentre le aziende del Lazio, Toscana, Veneto e Piemonte costituiscono un terzo degli investimenti. Il 17% residuo è distribuito tra le altre regioni italiane.

Si sono registrati intensi processi aggregativi: le operazioni di add on rappresentano circa la metà degli investimenti realizzati (53 deal). In particolare, sono stati 38 gli add on realizzati nel solo comparto healthcare, con la creazione di poli di laboratori clinici, cliniche dentistiche, cliniche veterinarie. Il trend di aggregazioni nel settore healthcare deriva dalla presenza di imprese piccole che devono consolidarsi. Analizzando il fatturato nell'anno precedente all'investimento: quasi l'80% delle aziende attive in questo settore registra un valore inferiore a 20 milioni di euro. C'è una forte spinta nella crescita anche del comparto degli integratori e nei prodotti di nutraceutica. Da una parte, il Covid ci ha spinto a una maggiore attenzione verso il nostro stato di salute, dall'altro, molte piccole aziende, sono finite sotto la lente dei fondi che ne vedono le grandi potenzialità di crescita. Il 2023 sarà un anno interessante per vedere come il private equity deciderà di indirizzare i propri investimenti, cercando di anticipare i trend di mercato dei prossimi anni.

** Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese alla Liuc di Castellanza. È anche direttore generale dell'Aifi (Associazione italiana del private equity, venture capital e private debt)*

Mi presento, sono eLaborHub



**TRA PROFESSIONISTI
CI INTENDEREMO
ALLA GRANDE.**



Molto più di un software paghe

- Elaborazione cedolino
- Gestione vita aziendale dipendente
- Adempimenti fiscali mensili e annuali
- Gestione presenze e giustificativi
- Condivisione Documentazione
- Dati al sicuro, grazie al DB Oracle e Cloud Oracle
- Multiutenza e multidevice
- Interfaccia semplice ed intuitiva
- Flessibile e personalizzabile
- Paghi solo per i cedolini che elabori

iscriviti

www.elaborhub.it | elaborhub@teleconsul.it

TeleConsul

FONDO DI GARANZIA, ATTENZIONE ALL'ALLEGATO 4

È il documento che raccoglie le informazioni per la richiesta della garanzia. Basta un errore per vanificare la procedura. Così Planet Finance (Gruppo Nsa) ha sviluppato un applicativo per la compilazione automatica

di Paola Belli

L Allegato 4, con le sue 17 pagine e 74 campi, - afferma **Giovanni Salemi**, direttore commerciale del

Gruppo Nsa - è un modulo che va presentato ad ogni richiesta inviata al Fondo di Garanzia per le Pmi per la concessione della garanzia stessa». A partire da inizio anno, la sua compilazione può essere effettuata in modo molto più facile e semplice grazie alla nuova piattaforma **www.allegato4.it**, che si avvale di un applicativo innovativo che permette di compilare automaticamente il documento, consentendo di evitare i molteplici errori dovuti a sviste o incompletezze, comprensibili ma non ammissibili. **Planet Finance**, start up del Gruppo Nsa, ha sviluppato la piattaforma dedicata ai servizi digitali e più nello specifico Allegato4.it, ingegnerizzando l'esperienza poliennale della casa madre, primo mediatore creditizio per le Pmi.

L'auto compilazione avviene mediante l'integrazione con le principali banche dati ufficiali nonché agli algoritmi che sono in grado di individuare e analizzare le informazioni, inserirle automaticamente nel modulo ed elaborare i calcoli finanziari ed economici indispensabili per presentare il documento in maniera ineccepibile.

Un supporto non comune per accedere ai finanziamenti che, durante il primo lockdown, hanno assunto un andamento esponenziale. «Il Fondo - riprende Salemi - è stato determinante ed essenziale nel sostegno all'economia nei momenti più rischiosi per la stessa. Nel



2020 ha deliberato 1,6 milioni di pratiche, 13 volte circa le 125 mila dell'anno precedente. Anche oggi, un momento difficile anche se non tragico, continua a sostenere le Pmi, confermando di essere per queste il partner più importante.»

La piattaforma progettata da Planet Finance funziona in maniera semplice: effettuato l'accesso, per la compilazione basta seguire le indicazioni della **video guida** e inserire i propri dati - ragione sociale, partita Iva, codice fiscale - e quelli relativi alla tipologia di operazione di finanziamento da richiedere. L'applicativo, con questi soli dati, è in grado di estrarre le informazioni dai database pubblici e di compilare automaticamente i 74 campi del modulo, evitando possibili errori e tutte le conseguenze del caso.

L'Allegato 4, infatti, è un documento da tenere in debito conto: basta un solo errore nella compilazione per rischiare di perdere la garanzia al finanziamento, nonché le eventuali sanzioni pecuniarie previste dalla legge.

«Ci risulta - continua Salemi - che l'Allegato 4 in genere venga compilato dalle imprese: alle banche corre l'obbligo, per le norme vigenti, di controllare la coerenza tra le informazioni e i dati indicati dall'imprenditore e verificare che tutto concordi con quanto risulta alla banca stessa. Un'importante **co-responsabilità** tra le parti.»

L'applicativo di Planet Finance è facile da utilizzare perché non richiede competenze specifiche.

Al servizio può aver accesso

chiunque: l'imprenditore, un suo delegato, un dipendente, il commercialista. Il servizio è fruibile in modalità **self-service** o prenotando la **consulenza** di un analista specializzato che potrà fornire supporto e consigli. La piattaforma è già online e pienamente operativa sul sito **www.allegato4.it**: basta cliccare sul pulsante "Avvia compilazione" e procedere all'iscrizione gratuita al sito e alla creazione del proprio profilo. A registrazione avvenuta si potrà scegliere uno tra i pacchetti proposti, il più idoneo alle proprie esigenze.

«L'adozione del nostro applicativo comporterà vantaggi in termini di tempi e di costi per tutte le aziende che vogliono accedere ai finanziamenti con garanzia statale: una strada particolarmente utile per crescere e pensare allo sviluppo», conclude Salemi.

Su e giù per le rampe del Superbonus

Tra costi delle materie prime che si impennano, tempi di consegna che si allungano e certificazioni che non tengono conto di esigenze specifiche, gli scalifici italiani godono comunque del traino degli sgravi fiscali

di Cinzia Ficco

Atenaglia, chiocciola, soletta rampante, pioli, tecnica, comune, per interni e ambienti esterni, per uso domestico e professionale... La tipologia delle scale **made in Italy** è davvero variegata, nonostante il comparto non abbia grande visibilità. E questo, secondo Con-fartigianato, perché "sulle 3.302 imprese attive in altri articoli di metallo e sulle 472 imprese operanti in altri articoli di legno, sono compresi anche i produttori di scale".

Ma quanta ricchezza producono gli scalfici nel nostro Paese e quali sono le loro criticità? A rispondere è l'imprenditore **Domenico Franzoni** (Sicos scale) che, spulciando i bilanci aggiornati al 31 dicembre 2021, fa sapere: «Le prime 8 aziende produttri-

ci di scale presenti sul territorio italiano ricoprono il 95% della produzione nazionale di scale, sgabelli e trabattelli, ossia ponteggi mobili su ruote. Il totale del comparto impiega 622 addetti e produce una ricchezza di 150milioni di euro. Di questi, 30milioni arrivano da aziende con sede nel Centro Italia. Il resto da quelle del Nord. In questo momento a incidere sul comparto è l'andamento del prezzo delle **materie prime**. Le scale, infatti, sono realizzate per lo più in alluminio con piccole percentuali di materie plastiche (packaging e finiture), mentre trabattelli e sgabelli per uso domestico sono fatti in accia-

io, in alcuni casi verniciato. Alcune volte, le strutture sono sottoposte a trattamenti galvanici, in genere zincatura. Va da sé che le oscillazioni nelle quotazioni dell'acciaio e dell'alluminio hanno comportato continui stravolgimenti. E problemi nelle organizzazioni aziendali. Se a questo si aggiunge un generale allungamento dei **tempi di consegna** dei materiali da costruzione, si può ben capire quanto la fase di approvvigionamento e quella di produzione siano state sottoposte a livelli di stress mai registrati prima».

Di contro, fa sapere Franzoni, con la pandemia ed alcune misure messe in atto - tipo **Superbonus 110%** - la richiesta del

LA RICHIESTA DEL MERCATO È SEMPRE STATA MOLTO ELEVATA ANCHE IN SETTORI PARTICOLARI COME QUELLO DEI FRUTTICULTORI

mercato è sempre stata molto elevata. «Il Covid - chiarisce - ha infatti portato molte persone a svolgere lavori domestici per i quali la scala è stata uno strumento di lavoro primario. Le strutture di distribuzione, quali ferramenta e bricolage store, sono state attive come distributori anche di dispositivi di protezione individuale. Altro elemento di aiuto alla produzione nazionale è arrivato dagli incrementi nel Far East dei prezzi dei noli container, che hanno visto decuplicati i propri valori, ponendo di fatto un argine importante all'importazione di scale e sgabelli dalla Cina».

Se ci fosse la possibilità di intervenire sul comparto, Franzoni non ha dubbi: «Sarebbe auspicabile avere norme che contem-

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 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.

plino le **abitudini locali**. In agricoltura, per esempio, i produttori di mele in Trentino o chi raccoglie olive in Puglia, hanno bisogno di scale particolari, tipo quella triangolare, che non può essere certificata secondo la normativa europea. Questo è un limite, che andrebbe superato. Inoltre, necessario sarebbe avere un marchio nazionale per proteggere il made in Italy dalla concorrenza straniera».

E restando sul tema, sembra che all'estero apprezzino molto il design, la qualità e il rapporto qualità/prezzo delle nostre scale. Esclusi gli States e il Giappone, in cui vige una normativa tecnica molto diversa, in ogni altro Paese del mondo è possibile ritrovare scale made in Italy.

Dunque, un occhio maggiore a questo comparto.

SCALIFICI - classifica per area geografica

AREA GEOGRAFICA	CLASSIFICA	RAGIONE SOCIALE	FATTURATO	INDIRIZZO
CENTRO	1	PIERAZZOLI FRATELLI - S.R.L.	3.566.196 €	Firenze (FI)
	2	PATRIZIO MANETTI ASCENSORI S.R.L.	1.772.220 €	Prato (PO)
	3	PIERAZZOLI SERVICE S.R.L.	1.254.363 €	Firenze (FI)
	4	MANETTI MARIO S.R.L.	1.146.644 €	Firenze (FI)
	5	C.M.S. CEAM MAREMMA SERVIZI S.R.L.	1.055.979 €	Grosseto (GR)
	6	SABETTI ELEVATORI S.R.L.	876.590 €	Pomezia (Roma)
	7	M.A.EL. - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	777.225 €	Fiurnicino (Roma)
	8	ATA ASCENSORI S.R.L. CON SOCIO UNICO	685.330 €	Roma (Roma)
	9	LIFT BUZZONETTI S.R.L.	444.203 €	Roma (Roma)
	10	BAR.TEO.CRANE - SOCIETA A RESPONSABILITA LIMITATA	278.000 €	Monterotondo (Roma)
NORD-EST	1	BBF - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	6.167.971 €	Modena (MO)
	2	B.A.M.A. S.R.L.	4.212.016 €	Cervia (RA)
	3	ESSEFFE & VEA S.R.L.	3.851.764 €	Mori (TN)
	4	GSB ASCENSORI S.R.L.	2.360.854 €	Imola (BO)
	5	PRM ASCENSORI S.R.L.	2.020.291 €	Udine (UD)
	6	ALICRON S.R.L.	1.829.990 €	San Michele al Tagliamento (VE)
	7	CENTRO CARRELLI - S.R.L.	1.578.399 €	Bentivoglio (BO)
	8	MAM ASCENSORI S.R.L.	1.449.604 €	Monfalcone (GO)
	9	ELPI S.R.L. (ASCENSORI)	1.319.828 €	Piacenza (PC)
	10	OMIS SERVICE DUE S.R.L.	1.209.316 €	Sandrigio (VI)
NORD-OVEST	1	BIEM S.P.A.	2.152.849 €	Brescia (BS)
	2	ITAL-LIFT S.R.L.	2.078.952 €	Legnano (MI)
	3	AGOSTINETTO AVELLINO SRL	1.977.583 €	Cuneo (CN)
	4	KOPRON SERVICE 2000 S.R.L.	1.658.022 €	Carugate (MI)
	5	SOLVING ITALIA S.R.L.	968.181 €	Lesa (NO)
	6	MI.ELEVA 3 S.R.L.	938.294 €	Milano (MI)
	7	VILLA ASCENSORI S.R.L.	918.917 €	Senago (MI)
	8	ELEVA 2000 S.R.L.	915.016 €	Tortona (AL)
	9	EUROELEVATOR S.R.L.	579.450 €	Torino (TO)
	10	TRABATTONI ASCENSORI S.R.L.	516.677 €	Rapallo (GE)
SUD	1	MALTESE GIUSEPPE & C. S.R.L.	2.924.318 €	Catania (CT)
	2	CARREL S.R.L.	525.255 €	San Giovanni Teatino (CH)
	3	ARGOWATTS S.R.L.	398.584 €	Messina (ME)
	4	POWERLIFT ASCENSORI PUGLIA S.R.L.S.	320.850 €	Bari (BA)
	5	MB ASCENSORI S.R.L.	319.569 €	Aci Catena (CT)
	6	DE MATTIA ASCENSORI S.R.L.	198.204 €	Sassari (SS)
	7	BORRIELLO ASCENSORI S.R.L.	178.253 €	Napoli (NA)
	8	DFA ASCENSORI SRL	176.642 €	Lanciano (CH)
	9	PUPO ASCENSORI S.R.L.	118.730 €	Cropani (CZ)
	10	VESMAR LIFT SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	44.552 €	Palermo (PA)



HERconomy

13 Aprile 2023

Pari o dispari?

**Dalla formazione alla certificazione:
modelli, opportunità, soluzioni
di empowerment, networking
e politiche Hr per la gender equality**

PIAZZA NAVONA - ROMA
STADIO DI DOMIZIANO

Un evento con i panel tematici

Formazione, empowerment e politiche Hr (modelli)
Gli strumenti di matching e networking (opportunità)
La certificazione della parità di genere (soluzioni)

Un Economy speciale e “di genere”

Tutti i contenuti, i report, gli approfondimenti
godranno di spazi dedicati sulla rivista
con una distribuzione potenziata online e cartacea

I tool e gli extra

Un report esclusivo, strumenti di analisi interattivi,
uno spettacolo comico, una welcome bag
e in chiusura un cocktail tra le mura romane



GUARDA
HERCONOMY...
...E ACCREDITATI!

Rivivi l'evento

INFO E ACCREDITI

www.economygroup.it/herconomy

info@economygroup.it

marketing@economygroup.it

PENSIAMO IN GENERAZIONI E NON IN TRIMESTRI

Non è quotata ma è un'impresa familiare, i suoi sono dipendenti ma anche "associati", ha dato il nome alla più celebre barretta al cioccolato ma il core business è il petfood. Intervista a Yesim Ucelli, la nuova a.d. di Mars Italia

FRANK C. MARS
PRODUCE LA PRIMA
BARRETTA **1911**



\$ 45 MILIARDI
VOLUME D'AFFARI NETTO

60% PESO
PETCARE
SUL VOLUME D'AFFARI



70+
BRAND

140.000+
ASSOCIATI



80+
PAESI



454
SEDI



I NUMERI CHIAVE DI MARS INCORPORATION

di Marina Marinetti

Quando, a fine ottobre 2022, in Italia c'è stato il cambio della guardia ai vertici di **Mars** - sì, proprio quelli della barretta al cioccolato, ma non solo, come vedremo - di **Yesim Ucelli**, la nuova amministratrice delegata (nonché general manager per il cluster del Sud Europa) si sapeva solo che gli ultimi 13 anni li aveva passati nella multinazionale, tra Turchia, Italia, Balcani, e di nuovo Italia. Nient'altro, se non i ruoli ricoperti. D'altra parte, Yesim Ucelli è una donna. E quando una donna si ritrova in ruoli

come questi, è quasi scontato che, come si usa dire, "non abbia una vita". E invece. La incontra nel nuovo quartier generale Symbiosis di Covivio, poco distante dalla Fondazione Prada a Milano.

IL NUOVO QUARTIER GENERALE DI MARS SI TROVA A SYMBIOSIS, IL BUSINESS DISTRICT DI COVIVIO VICINO ALLA FONDAZIONE PRADA

Facciamo un breve riassunto delle puntate precedenti?

Sono nata in Turchia, nel 1975. E mi sono laureata in business management nel 1997. Subito dopo la laurea sono entrata in Deloitte a Istanbul come auditor e dopo due anni e mezzo sono passata in Doğuş Holding per un triennio

primo di avere il mio primo incarico in un board: quello da Cfo, in 3M Turkey. Ero molto giovane.

Una dimostrazione di fiducia non da poco, in un Paese che certo non brilla per l'empowerment femminile.

Eppure ho diverse amiche che hanno fatto carriera... anche se non siamo in molte in questi ruoli nel Sud Europa.

Parliamo della sua, di carriera. In 3M ha mantenuto la posizione per oltre sei anni. Poi sono iniziati gli spostamenti.

Eh, ma io sono stata abituata fin da piccola agli spostamenti: mio papà aveva un incarico governativo e ogni 3 o 4 anni cambiavamo città. Ho imparato molto presto cosa fosse la flessibilità. La mia ispirazione è sempre stata quella di imparare viaggiando.

Questo spiega molte cose anche della sua carriera in Mars.

Il mio percorso in azienda è cominciato nel 2010 come Cfo Sales & Finance Director di Mars Turchia e nel 2014 sono arrivata a Milano, o meglio ad Assago, per ricoprire il ruolo di Cfo di Mars Italia, come membro del board. Nel 2017 sono stata promossa a Cfo di Mars Central Europe (Repubblica Ceca, Slovacchia, Ungheria e Romania) e mi sono trasferita a Praga. Nel 2020 sono diventata General Manager Mars Baltics e sono andata a vivere in Lettonia. E ora riecocomi in Italia.

Tradizionalmente, la carriera delle donne nelle multinazionali si concilia poco con la presenza di un'eventuale famiglia. A proposito: lei ha figli?

Due. Quando sono entrata in Mars avevano 3 anni e 1 anno e nessuno in azienda mi ha fatto osservazioni sul fatto che avessi due figli piccoli a cui accudire. Ho pensato subito: «Questa è una compagnia in cui davvero posso lavorare».

Non è comunque semplice spostarsi portandosi appresso la famiglia. E suo marito?

La prima volta che sono venuta in Italia, mio marito faceva il pendolare tra Milano e Istanbul. Oggi invece sono separata.



YESIM UCELLI

Be', questo semplifica le cose.

(ride) All'epoca non avevo la famiglia a supportarmi ma potevo contare su una tata che viveva con noi. In Repubblica Ceca invece al massimo avevo una babysitter qualche ora al giorno, dovevo fare tutto da sola.

Tipicamente femminile.

Anche molto complicato. Ma quando lavori in un'azienda come Mars, puoi contare sul supporto di tutti i colleghi. Tra l'altro qui in Italia abbiamo un organico composto per circa il 62% da donne, con un board al femminile per il 43%, mentre nel middle management dove la presenza fem-

minile si attesta al 62%. Insomma noi donne siamo in maggioranza.

Un po' è anche colpa sua, lo ammetta.

(ride) Grazie, sono arrivata da poco, ma è importante la coerenza dei modelli che si susseguono. E anche Paolo Rigamonti, il general manager che mi ha preceduto, ha preso il congedo di paternità proprio per dare il buon esempio. Peraltro, lo smart working è pratica consolidata da oltre 10 anni: veniamo in ufficio per collaborare, non per essere semplicemente presenti. Tornando al role model, non mi sono mai sentita trattata in maniera differente per il fatto di essere una donna: il segreto è offrire pari opportunità e condizioni favorevoli

per tutti, non solo per le donne, altrimenti crei una minoranza. È una questione di mindset, da azienda familiare.

Ecco, appunto: non tutti sanno che Mars Incorporated, la grande multinazionale da 45 miliardi di dollari - 600 milioni di euro in Italia - degli M&M's, degli Snickers, dei Twix, dei Bounty, ma anche del riso Ben's Original e della linea per cucina asiatica Suzi Wan, è un'azienda familiare.

È nata nel 1911 ed è ormai alla sesta generazione. L'impresa familiare è diversa dall'impresa quotata: pensa in generazioni e non in trimestri, non si accontenta della crescita finanziaria, cerca la crescita di qualità. Lo vede? - mostra la cover dello smartphone, c'è scritto "Il domani comincia oggi", ndr - Il mondo che vogliamo domani inizia di modo in cui facciamo business oggi. Ma c'è un'altra cosa che non tutti sanno di Mars.

Quale?

Che il 60% del fatturato arriva dal petcare: sono nostri i brand Pedigree, Whiskas, Cesar, Sheba, Kitekat, Catsan, fra gli altri e tutto il mondo Royal Canin. È nostra anche la divisione di cliniche veterinarie AniCura. Siamo una petcare company e tutti i nostri uffici sono pet friendly, perché è dimostrato che la presenza degli amici a quattro zampe in ufficio riduce lo stress, migliora le relazioni e aiuta ad aumentare l'attaccamento all'azienda. In questo segmento l'Italia è uno mercati più importanti in Europa perché quasi tutti abbiamo un pet.

Anche lei?

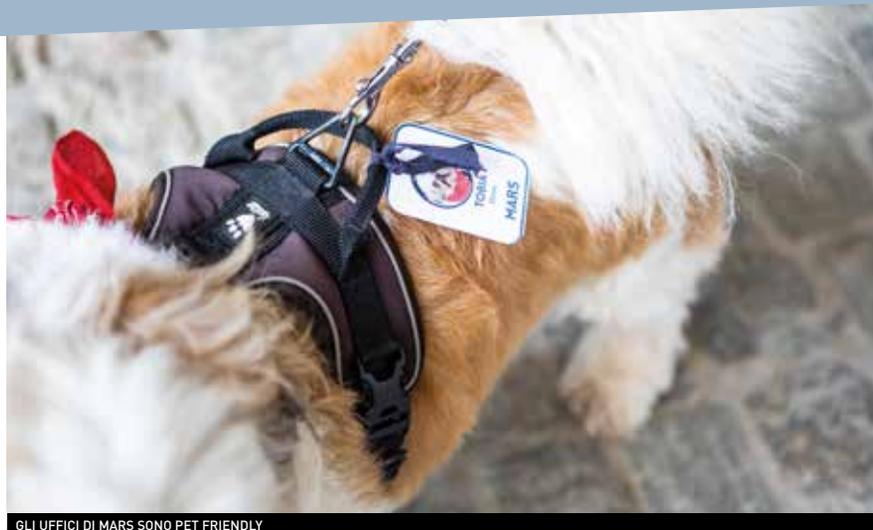
Ho un gatto. Il 64% dei nostri associati è proprietario di un pet.



I NUOVI UFFICI DI MARS NEL BUSINESS DISTRICT DI COVIVIO

A PROPOSITO DI INCLUSIONE

«Io sono fortunata perché lavoro in un contesto in cui il merito e la centralità della persona sono elementi chiave», sottolinea Yesim Ucelli. «In Mars, le politiche di I&D sono da sempre parte integrante del nostro modo di fare impresa. Qui l'imperativo è quello di puntare, senza distinzioni, su tutti gli associati, il vero pilastro del nostro business, garantendo a tutti le medesime possibilità di crescita e le stesse opportunità per scoprire e sviluppare il proprio talento. Puntare sul talento è infatti per Mars una leva strategica per garantire all'azienda un successo solido e duraturo. La nostra società è diversa e le nostre decisioni aziendali devono saper riflettere queste diversità. Questi principi si consolidano con la conoscenza e la consapevolezza dei propri "pregiudizi nascosti"; per questo abbiamo investito in sessioni con i nostri manager che a loro volta hanno tradotto sui loro team, in termini di formazione, sulla diversità generazionale, culturale e continueremo a lavorare su questi temi estendendo il concetto di diversità. La conoscenza degli altri è il primo motore della comprensione, non cesseremo quindi di incentivarla. Inoltre, Mars ha lanciato nel 2001 la campagna #HereToBeHeard per dare voce a ogni donna. #HereToBeHeard fa parte del Full Potential Program di Mars, una piattaforma volta volta a far esprimere a ogni donna il proprio talento sul posto di lavoro, nelle comunità dei fornitori e nel mercato in cui l'azienda opera. Nell'ambito della campagna, è stata lanciata una survey che ha permesso di raccogliere le testimonianze di oltre 10.000 donne da 88 diversi Paesi. Dall'indagine è emerso che la lotta ai pregiudizi e agli stereotipi di genere rappresenta ancora la priorità numero uno, seguita dalle pari opportunità di carriera».



GLI UFFICI DI MARS SONO PET FRIENDLY

Associati?

In Mars non siamo staff: siamo parte del business. Siamo dipendenti, ma ci consideriamo 140 mila "associati" a sottolineare la comunione di intenti. È una parola, ma fa una grande differenza: condividiamo i valori come stakeholder. Non vogliamo persone che dipendano da Mars: vogliamo persone che si associno ai nostri valori.

Quali?

Nel 2017 abbiamo lanciato il "Piano per la sostenibilità nell'arco di una generazione", investendo 1 miliardo di dollari su tre aree chiave: salute per il pianeta, prosperità per le persone e nutrimento per il benessere.

Partiamo dal pianeta.

Entro il 2025 vogliamo ridurre del 27% le emissioni di gas serra in tutta la catena del valore, azzerandole entro il 2050. Ora siamo al -6,1% rispetto al 2015.

Pochino...

In mezzo c'è stata la pandemia, ma siamo fermamente convinti di farcela. Per il 2025 vogliamo anche ridurre del 50% l'uso non sostenibile di acqua e siamo già al -24%. L'azienda, poi, sta inve-

stando centinaia di milioni di dollari per reimmaginare e riprogettare gli oltre 12.000 componenti di imballaggi di tutto il portfolio per adattarli alle infrastrutture di riciclo attualmente esistenti o che si prevede saranno disponibili nel prossimo futuro. I primi 300 senior leaders di Mars sono irretrotribuiti anche in base al raggiungimento degli obiettivi di packaging. Oggi il 20% degli imballaggi del portfolio Mars è riutilizzabile, riciclabile o compostabile, ma vogliamo arrivare al 100%.

E la prosperità per le persone?

Si declina in aumento del reddito, rispetto dei diritti umani e nuove opportunità per le donne. A oggi abbiamo raggiunto 442.200 persone con programmi volti a migliorare i diritti umani e i redditi, tra i quali 61.250 agricoltori raggiunti attraverso il programma di aumento del reddito e 41.200 donne raggiunte attraverso iniziative di empowerment. Aderiamo anche a una serie di iniziative per rendere al 100% sostenibile la filiera del cacao entro il 2025 e siamo monitorati da terze parti indipendenti. Supportiamo anche l'impegno nelle comunità locali, retribuendo due giorni di volontariato all'anno per ogni associato come se fosse attività lavorativa. In Mars Italia siamo i più attivi in Europa in termini di ore donate.

Ecco, a proposito dell'Italia...

...Ho chiesto io di tornare qui. Il segreto di una multinazionale che vuole favorire i talenti è quello di creare condizioni favorevoli per tutti. In Mars funziona così: sei incoraggiato a cambiare, ma devi essere intenzionale nel tuo sviluppo e devi affrontare un panel per assumere il ruolo al quale ti candidi. E poi, vinca il migliore.

O la migliore.



Il futuro della manifattura è nella «servitizzazione»

La transizione digitale spinge verso un modello di business pay-per-use dei macchinari e dei servizi ad essi connessi. Una rivoluzione che cambierà il mondo dell'industria, come spiega Michele Bonfiglioli, esperto della materia

di Vincenzo Petraglia

SERVITIZZAZIONE E NUOVI MODELLI PRODUTTIVI "PAY-PER-USE" SI STANNO SEMPRE PIÙ AFFERMANDO NELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA ANCHE GRAZIE ALLA TRANSIZIONE DIGITALE IN ATTO,

adeguandosi di fatto a un trend che viviamo un po' tutti nella nostra quotidianità passando dal possesso dei prodotti al loro utilizzo, con gli annessi servizi che essi possono offrirci. Un trend che nell'industria ricopre un ruolo sempre maggiore, nella direzione di una crescente valorizzazione degli asset, degli impianti e dei dati delle catene produttive.

Ma cosa bisogna attendersi dal futuro e come i processi produttivi si evolveranno? Ne abbiamo parlato con **Michele Bonfiglioli**, esperto della materia e Ceo di **Bonfiglioli Consulting**, società pioniera della consulenza fondata a Bologna nel 1973 e una delle poche italiane presenti a livello internazionale, posizione che ha rafforzato anche grazie all'acquisizione nel 2022 del 51% di Octagona, specializzata nei servizi di internazionalizzazione con 12 uffici in tre continenti, oltre 100 collaboratori diretti in 40 Paesi e 300 casi di successo conclusi annualmente in Italia e nel mondo nell'ambito operations.

La servitizzazione è destinata a cambiare per sempre le strategie aziendali?

Sì, perché il passaggio da un modello di vendita a un modello di **noleggio**, che consente, invece di acquistare un bene, di comprarne l'uso o la capacità produttiva, si affermerà sempre di più. Un passaggio che stiamo vivendo un po' tutti nella nostra quotidianità, d'altronde, passando dal possesso di un prodotto all'utilizzo, al servizio che questo prodotto può offrirci. In un mon-



MICHELE BONFIGLIOLI, CEO BONFIGLIOLI CONSULTING

do tanto mutevole, con la tecnologia che corre veloce, l'orizzonte temporale con cui viviamo la nostra vita è sempre più breve, per cui si tende a guardare sempre più al breve termine, piuttosto che al lungo. Un processo, quello della servitizzazione dei macchinari industriali, reso possibile dalla **digitalizzazione**, dalla grandissima mole di dati di cui oggi disponiamo e che possiamo analizzare velocemente, dall'Iot e dalla possibilità di far comunicare fra loro macchine e oggetti: l'humus che ha consentito all'industria 4.0 di partire. Avendo come base un sistema che ci permette di avere un approccio **predittivo** nei confronti delle macchine, di prevenire i guasti, facilitare la manutenzione, ridurre i costi e aumentare le loro performance, con la possibilità peraltro di poterli agganciare una serie di servizi accessori, come gli aggiornamenti tecnici, la manutenzione da remoto e diversi altri servizi a

valore aggiunto, che il cliente paga solo per l'effettivo utilizzo che ne fa. Un modello di business *pay-per-use*, secondo una logica win-win fra chi vende e chi compra il servizio, in cui l'acquirente non paga più il costo *one-shot* della macchina, ma appunto il servizio che la macchina riesce a garantire nel tempo. Una vera rivoluzione!

Un modello che offre vantaggi anche in ottica sostenibilità...

Certamente, perché permette di ottimizzare ogni processo produttivo, con ricadute, per esempio, anche sui consumi energetici e sulle emissioni. Aiutare i nostri clienti a **ottimizzare** i loro processi industriali e conseguire risultati e un migliore posizionamento competitivo, sostenibile nel tempo, è la mission di Bonfiglioli Consulting; lo facciamo attraverso l'innovazione e il miglioramento continuo del valore, la crescita delle persone tramite la formazione continua e l'utilizzo illuminato delle tecnologie, al quale partecipiamo anche in fase progettuale, al fine di affiancare i clienti nella scelta degli investimenti più opportuni tesi a migliorare le performance, ridurre i costi ed accrescere i ricavi.

A questo proposito avete creato un'apposita scuola di formazione...

L'Italia ha una grande tradizione nel settore manifatturiero, la nostra **Lean Factory School**, che abbiamo fondato nel 2012 col patrocinio di Confindustria Emilia Area Centro, è un modello di scuola innovativa incentrato sul lean thinking; permette a manager, imprenditori, responsabili di servizio e di processo di avere a disposizione un luogo in cui mettersi in gioco, sperimentare sul campo e imparare facendo, tramite un approccio esperienziale alla formazione. Siamo a Crespellano, vicino Bologna, ed è un luogo in cui trasformare la teoria in azioni concrete, all'interno di un ambiente che riproduce fedelmente un'**azienda in miniatura**. Un vero e proprio polo dell'innovazione in cui testare le tecnologie dell'industria 4.0 e toccare con mano la Digital transformation per sviluppare nuove applicazioni a sostegno dei processi aziendali e di produzione, che oggi come oggi necessitano di sempre maggiore flessibilità.

www.bcsoa.it

www.leanfactoryschool.it

Il cantiere si rinnova e diventa intelligente

Siti di lavoro cordless e sempre più digitalizzati con soluzioni di ingegneria all'avanguardia e altamente personalizzate per ridurre i costi e incrementare la produttività e la sicurezza. È l'obiettivo della multinazionale Hilti

di *Vincenzo Petraglia*

Tenere sotto controllo i costi dei cantieri è strategico, mai come in un periodo di forte crisi e di aumento incontrollato dei prezzi come quello attuale. Non è un caso, d'altronde, che quasi tutte le imprese del settore edile stiano affrontando problematiche non indifferenti come progetti in ritardo e ritmi produttivi rallentati, causati dall'aumento dei costi delle materie prime, della relativa logistica e da una scarsa disponibilità di prodotti o di specifici sottocomponenti. Il **Gruppo Hilti** fornisce all'industria mondiale delle costruzioni e dell'energia prodotti, sistemi, software e servizi tecnologicamente all'avanguardia che danno una grossa mano proprio nel fronteggiare al meglio questo tipo di sfide. Dal 1941 Hilti si impegna, infatti, a rendere il mondo dell'**edilizia** più semplice, più agile e più sicuro e il suo orientamento strategico è basato su una cultura volta a valorizzare la qualità, l'innovazione e il rapporto diretto con il cliente. Presente in Italia da settant'anni con sede centrale a Sesto San Giovanni, nel Milanese, e con 70 Hilti store sparsi sul territorio nazionale, l'azienda ha i suoi headquarter a Schaan, in Liechtenstein, e nel 2022 ha generato un fatturato pari a 6,3 miliardi di franchi svizzeri, operando in più di 120 Paesi, con 32mila dipendenti. Nel suo Dna, sin dalla fondazione, dedizione e attenzione assolute verso

le persone, che si declinano in tutte le fasi del dialogo in ambito business. «I clienti sono al centro di tutto ciò che realizziamo», spiega **Yves Van Den Kieboom**, direttore marketing Sud Europa di Hilti. «Grazie a oltre 250mila interazioni giornalieri con i clienti, molte idee nascono dal rapporto diretto con i professionisti con cui ci interfacciamo, a partire dagli ingegneri strutturisti e progettisti, uffici tecnici e Pmi dell'edilizia, fino alle grandi imprese edili e realtà industriali che, grazie a noi, possono tenere sotto controllo i costi dei siti di lavoro. L'innovazione è il fondamento di Hilti e la chiave del nostro successo è coltivare un rapporto altamente sinergico con i nostri stakeholder: utilizziamo il modello della vendita diretta, dove circa il 75% dell'organizzazione lavora quotidianamente a stretto contatto con i clienti attuali e potenziali», spiega Yves Van Den Kieboom.

I clienti della multinazionale possono usufruire di soluzioni di ingegneria altamente personalizzate, incrementando la loro produttività e la **sicurezza** in cantiere. Dopo una prima fase di consulenza, il team specializzato fornisce costantemente ai clienti dati concreti a supporto della fase decisionale, per favorire

uno sviluppo orientato all'innovazione. «Per supportare i nostri clienti, che consideriamo nostri partner, ci impegniamo a ridurre l'impatto delle sfide sul loro business», spiega Van Den Kieboom. «Crediamo che ogni sfida sia un'opportunità. Grazie alla nostra solidità finanziaria, abbiamo continuato ad investire in ricerca e sviluppo anche negli ultimi anni e stiamo continuando a farlo, per mantenere la promessa di produttività e sicurezza che abbiamo fatto ai nostri clienti: la nuova piattaforma cordless **Nuron** è il chiaro esempio del successo della nostra strategia». Una tecnologia che è in grado di rispondere a ogni esigenza in cantiere, contribuendo all'introduzione della connettività IoT nel mondo dell'edilizia e che è il frutto dei forti investimenti (il 6% ogni anno) che Hilti riserva alla R&S, con l'obiettivo di fornire soluzioni in grado di migliorare il business dei propri clienti ed essere sempre all'avanguardia in termini di tendenze, nonché per aumentare la propria quota di mercato in tutte le aree chiave. «Nuron è la risposta per dare impulso a un'industria che investe sempre più nell'innovazione, attraverso la creazione di un cantiere cordless e digitalizzato, una superiore collaborazione e strumenti più intelligenti. Il tempo è la chiave quando si tratta di **produttività** e Nuron aiuta a migliorare la gestione delle attività e delle persone, collegando i siti dei lavori alla sede dei nostri clienti e assicurando sempre la sicurezza di tutti i lavoratori», sottolinea Van Den Kieboom. Hilti ha collaborazioni con le migliori università tecniche del mondo, e ciò consente di integrare nella propria visione il potenziale proveniente dal mondo accademico e di contribuire a migliorare e plasmare l'industria delle costruzioni del futuro. Si affida alle università per la fase di test e la principale partnership in Italia è quella con il Politecnico di Milano, specializzato in attività di ricerca e sviluppo nell'ambito dell'ingegneria sismica...



Yves Van Den Kieboom, Direttore Marketing Sud Europa di Hilti

Continua a leggere



PAROLA CHIAVE: SODDISFARE I CLIENTI, MA SUL SERIO

Per arrivare al successo, ci vuole perseveranza. Gradualità. E anche una strategia chiara. Ecco quella di Alberto Di Tanno, presidente del gruppo Intergea, "piccolo colosso" da un miliardo di euro di fatturato

di Sergio Luciano

«NO, NON CREDO CHE CI SIA CHISSÀ QUALE SEGRETO, DIETRO IL SUCCESSO DEL NOSTRO GRUPPO.

Ma se proprio ci tiene, un criterio insolito glielo rivelo: per noi la soddisfazione del cliente pesa quanto il numero di vendite e il risultato economico. E quando dico che pesa, intendo proprio sui premi per i nostri collaboratori»: **Alberto Di Tanno** ha idee chiare e linguaggio diretto. Ha fondato e presiede il gruppo **Intergea**, un "piccolo colosso" venuto su in 20 anni - dal 2003 ad oggi! - che fattura 1 miliardo con 70 milioni di ebitda, con 55 mila auto vendute in 138 punti vendita multimarca organizzati in 30 concessionarie, e con una compagnia di assicurazioni che in appena 15 anni, da quando nacque nel 2008 ad oggi, ha raggiunto i 500 milioni di raccolta premi, collocandosi al 17° posto in Italia su 99 concorrenti. E' un self made made torinese, partito ragazzo dal distributore di carburanti della famiglia e poi decollato come un jet.

Che significa, in concreto, "soddisfazione del cliente"? È un criterio che tanti sbandierano, ma forse pochi applicano davvero.

Semplice, significa investire nel capitale umano che opera in azienda. Per il successo, non conta tanto come si comportano i capi, ma come si comportano con i clienti gli operatori che li incontrano. Abbiamo investito sulla loro "simpatia", sulla loro buona educazione, e naturalmente sulla loro competenza. Quando il cliente arriva, o chiama, e si sente accogliere dal suo interlocutore con un bel sorriso, un bel 'buongiorno' cordiale, anziché con l'aria di sopportazione e noia che

s'incontra tanto spesso, cambia tutto. I clienti ci valutano per come si comportano le persone con cui loro hanno a che fare. Nonostante tutto ciò anche noi a volte sbagliamo e ringraziamo i clienti che ce lo fanno notare: è peggio quando non ce lo dicono!

Siete un caso unico, in Italia. Avete cominciato vendendo macchine e vi siete poi messi a vendere anche polizze. Non c'era mai riuscito nessuno, nemmeno la

Fiat, che ci provò piazzando inutilmente i banchetti della Toro nelle concessionarie del gruppo...

Abbiamo pensato che si potesse innovare in entrambi questi mestieri apparentemente maturi, tradizionali. E i fatti ci hanno dato ragione. Per lanciare le concessionarie, sono state preziose due leve: le televendite e il linguaggio trasparente con i clienti. Prezzi, condizioni economiche, servizi: il fatto di utilizzare un linguaggio trasparente su tutto ha reso possibile un successo straordinario e non mi vergogno a dirlo: noi abbiamo chiuso tanti lunedì perché dovevamo consegnare tutte le macchine vendute nel weekend e non avevamo le persone.

Ulteriori ragioni del successo...

Sì, ma mi creda: il vero asset intangibile, non economico, che però crea gran parte dell'attivo di bilancio, è la soddisfazione del cliente, punto centrale tra le kpi della nostra azienda. La remunerazione delle nostre persone è calibrata sui 3 parametri che le ripeto: numero di ven-



“

**NON SI PUÒ FARE
TUTTO SUBITO:
CHI CI PROVA RESTA
COL CERINO
IN MANO**

dite, redditività e soddisfazione del cliente. Da quando lavoro, da 38 anni, ho sempre visto che le imprese di successo erano quelle che applicano questi tre parametri. Sarà anche cambiato il mondo, nel frattempo, ma i tre obiettivi da raggiungere sono rimasti gli stessi. Soddisfare clienti, fare soldi e vendere. Oggi più della metà dei clienti arrivano dalle lead ma i valori sono gli stessi di 30 anni fa.

Guardiamo al futuro. Cominciamo dalle polizze.

Siamo una realtà anomala, abbiamo la peculiarità di avere due specialità all'interno del classico business assicurativo, che sono il turismo e l'automotive. Nel turismo, siamo la seconda realtà italiana dopo Europe Assistance; nell'automotive siamo tra le prime 10 società, e la nostra specialità è che buona parte delle distribuzioni avviene attraverso le concessionarie... Però abbiamo ovviamente anche tutti gli altri rami: anche una divisione "tradizionale", che opera con le agenzie e con i broker. L'automotive consuntiva circa 120 milioni di premi, un terzo dell'attività. Altri 100 milioni arrivano dal ramo vita, una cinquantina di milioni dal turismo, e il resto dai settori degli incendi, degli infortuni e dei danni diversi.

E siete cresciuti tanto!

Anche per vie esterne, cioè acquisendo: Filo Diretto, Darag, e Apulia Previdenza, una compagnia vita che apparteneva a Veneto Banca e che abbiamo comprato dalla procedura di liquidazione coatta amministrativa.

E per il futuro?

Due binari di sviluppo: crescita organica, per linee interne; e altre acquisizioni. Per i prossimi tre anni il nostro piano ci chiede una crescita del 10% all'anno. La nostra attuale dimensione di raccolta premi, 500 milioni, non è né troppo piccola - a livello di gestione familiare... - né abbastanza grande da poter sostenere un respiro di investimenti adeguato alle nostre ambizioni. Per questo dobbiamo crescere e, come socio di riferimento, resto attento anche alle acquisizioni. Però, sia chiaro: questo

non significa che in nome della crescita accetteremo anche di peggiorare i nostri ratios! Invece non escludiamo la possibilità di andare in Borsa per raccogliere risorse finanziarie fresche e cospicue ed effettuare una grande acquisizione. Ma per ora non ce n'è bisogno: la società rende il 20% sul capitale investito!

Una domanda tecnica: come mai in Italia le polizze si vendono ancora soprattutto con i canali tradizionali?

Sono 20 anni che il mercato delle compagnie dirette resta fermo al 10% di quota... Una polizza media di tipo standard costa poco più di 400 euro tasse comprese, quando con una polizza diretta risparmio il 10%, ed è tanto, sto risparmiando 40 euro. Per carità, sono sempre 40 euro. Ma non cambiano la vita a chi ne spende 80 per un pieno. No, non credo ad un rapidissimo sviluppo digitale nell'assicurativo, a meno che qualcuno non s'inventi l'iPhone

**IL VERO ASSET INTANGIBILE
CHE PERÒ CREA GRAN PARTE
DELL'ATTIVO DI BILANCIO
È LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE**

o la Tesla della situazione, ma per ora non si vede nulla del genere. Io credo ad una crescita del digitale graduale, gradualissima. Per questo sia nel settore assicurativo che nell'automotive siamo attentissimi al digitale ma presidiamo con convinzione l'analogico.

Una novità digitale si chiama blackbox ed è un po' cresciuta nel nostro mercato... la scatola nera per monitorare i comportamenti di guida degli automobilisti e ridurre il costo delle polizze di quelli bravi! Che ne pensa?

È un tema su cui applico lo stesso ragionamento delle polizze dirette. Quanto risparmio, io automobilista, con la blackbox? Se la risposta fosse: risparmio tanto, allora capirei. Ma non lo è, e la diffusione è quella che è. Avrebbe molto più senso se i dispositivi venissero montati in partenza sulle auto dalle case. Altrimenti il processo di installazione e attivazione è complicatissimo, ed erode buona parte dei rispar-

mi. In concreto, le scatole nere fanno fatica a diffondersi perché sono uno strumento complesso e farraginoso da usarsi. Certo, potrebbero proteggere meglio le strade, soprattutto al Sud, e ottimizzare i costi assicurativi. A parte lo spinoso tema della privacy, che si potrebbe risolvere solo permettendo all'automobilista di disattivare la geolocalizzazione on-demand ma allora salterebbe la logica della tariffa agevolata a fronte della trasparenza permanente dei comportamenti...

E venendo alle auto... che ne pensa dell'elettrico? Una rivoluzione un po' ingestibile, o no?

Nei prossimi dieci anni il futuro è dell'ibrido. A medio termine, il full-electric, ma per i prossimi anni no: siamo ancora troppo indietro nelle infrastrutture, a forzare i tempi si rischia un autogol pazzesco, drogando il mercato delle auto usate. Una vera transizione si compirà solo quando potremo usare l'auto elettrica come oggi usiamo quella termica, senza tanti calcoli sulle soste programmate, le ricariche interminabili eccetera. Per non parlare dei prezzi: oggi sono pochi quelli che possono permettersi un'auto full electric.

Anche qui, gradualità?

Assolutamente: gradualmente svilupperemo le infrastrutture e gradualmente le auto elettriche. Non si può fare tutto subito, chi ci prova resta col cerino in mano.

E la distribuzione cambierà?

Oggi sembra che alcune case automobilistiche si stiano orientando verso il modello delle agenzie lasciando quello delle concessionarie, come Bmw e Mercedes che hanno annunciato che dal 2024 venderanno appunto le auto attraverso gli agenti, quindi sarà la casa madre a fatturare al cliente pagando poi la provvigione all'agente. Ecco, secondo me questo modello nei Paesi latini troverà enormi difficoltà applicative. Gestire bene l'attività degli agenti in quest'ambito, proprio a livello individuale, è molto difficile. Anche in questo caso la mia parola chiave è: gradualità.



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

La Pieve
ANTICHITÀ

Via San Giovanni 120, Sabbio Chiese (BS)
+39 335 6064771
www.antichitalapieve.it
info@antichitalapieve.it
francotisi57@gmail.com



INVIARE UNA FOTOGRAFIA A

francotisi57@gmail.com

info@antichitalapieve.it

L'EXPORT ITALIANO AL CROCEVIA DEL CAMBIAMENTO

Al nuovo presidente di Ice, l'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, Matteo Zoppas, sarà certamente utile la cultura imprenditoriale maturata in San Benedetto

di Alfonso Ruffo



MATTEO ZOPPAS



ENRICO ZOPPAS

Per Elisabetta Canalis è il segreto della sua bellezza sempreverde: un sorso di acqua **San Benedetto** prodotta dall'azienda omonima con sede a Verzè (Venezia) e presente in cento Paesi. Al di là dei meriti industriali di un gruppo che da anni inanella successi e primati - in vetta alla classifica dei produttori di bevande analcoliche in Italia per fatturato e reputazione - viene alla ribalta per la nomina di un suo azionista e dirigente alla presidenza dell'**Ice**, l'agenzia nazionale per lo sviluppo delle imprese nel mondo.

MATTEO ZOPPAS È STATO MEMBRO DEL CONSIGLIO CENTRALE DI CONFINDUSTRIA E HA PRESIEDUTO L'ASSOCIAZIONE REGIONALE VENETA

Matteo Zoppas, classe 1974, figlio di Gianfranco e nipote del capo azienda Enrico, una tradizione familiare che affonda le radici nella fabbricazione di cucine poi cedute alla Zanussi di Pordenone che ha così affiancato due marchi storici del settore, ha esperienze diversificate: laurea in Economia aziendale alla Bocconi, master in Lean Manufacturing e Business Administration, analista in Mediobanca, consigliere di amministrazione di Operation Smile e infine dell'azienda di famiglia. In **Confindustria**, che ha frequentato fin da giovane, è stato membro del Consiglio centra-

le, ha guidato la territoriale di Venezia e quindi della sua area metropolitana con Rovigo, ha presieduto l'associazione regionale del Veneto acquisendo dimestichezza con i problemi di un sistema imprenditoriale complesso come quello italiano fatto di qualche ombra e molte luci. Tra queste, la capacità di esportare prodotti belli e ben fatti che ora Matteo dovrà assistere e accompagnare al successo nella sua nuova veste istituzionale. Gli sarà certamente d'aiuto la cultura imprenditoriale maturata nella San Benedetto che ha fatto propri i valori caratteristici di un'economia moderna e responsabile fondata sul rispetto dei più ampi criteri della **sostenibilità**. Grazie a consistenti investimenti in ricerca e sviluppo, l'azienda è impegnata nella riduzione costante dell'impiego di Pet, nell'introduzione di nuovi materiali e processi produttivi per l'accrescimento dell'efficienza, nell'utilizzo di energia verde ottenuta con impianti a gas naturale e impianti fotovoltaici.

Il pane artigianale è a rischio le imprese chiedono aiuto

Il rincaro della farina e quello dell'energia hanno eroso i margini dei panettieri. Molti sono in perdita e hanno sospeso l'attività. Assipan Concommercio chiede interventi immediati per salvare 1350 aziende

di Riccardo Venturi



UNO DEI SEMPLICI MA GRANDI PIACERI DELLA VITA DEGLI ITALIANI, IL PROFUMO E IL SAPORE DEL PANE PRESO DAL PANETTIERE SOTTO CASA, È IN PERICOLO. IL RINCARO DELLA FARINA E QUELLO DELL'ENERGIA METTONO A RISCHIO UN SETTORE CHE ANNOVERA 30.578 IMPRESE, IN GRAN PARTE PICCOLE, CON OLTRE 123 MILA OCCUPATI E RICAVI PER 8 MILIARDI DI EURO.

In questa intervista a Economy, il presidente nazionale di Assipan Concommercio Antonio Tassone avverte: molti panettieri hanno già sospeso l'attività perché i costi sono superiori ai ricavi, il Governo ascolti le nostre richieste o la produzione di pane artigianale è davvero a rischio.

Tassone, quanto incidono oggi il rincaro della farina e quello dell'energia sui panificatori?

La crescita dei costi è stata esponenziale: la farina da panificazione è aumentata di almeno un terzo in un anno. Nel gennaio 2022 un quintale costava tra i 50 e i 55 euro a quintale, nel gennaio di quest'anno eravamo tra i 68 e i 73 euro. Per quanto riguarda l'energia una qualche diminuzione rispetto ai picchi massimi c'è stata, specie sul gas. Ma passato il periodo natalizio, con i suoi alti consumi che tendono un po' a drogare la realtà e complicarne l'analisi, si sta facendo i conti con l'impatto reale dei costi. Oggi la prospettiva è molto più preoccupante, perché i consumi si sono contratti mentre i costi continuano ad essere esorbi-

tanti: la prospettiva non è rosea.

Quali sono le conseguenze per le imprese?

L'uno-due subito negli ultimi 18 mesi dalla nostra categoria, con l'aumento dei costi energetici e delle materie prime, le ha messe in seria difficoltà, provocando una contrazione di liquidità. Il nostro osservatorio ha constatato, attraverso un'indagine condotta su tutto il territorio nazionale, che la crisi è stata affrontata attingendo alla marginalità. Detto in soldoni, i panificatori italiani hanno coperto buona parte degli incrementi dei costi mettendo mano al

portafoogli, per non influire sul costo pagato dal consumatore finale. Una scelta che ha premiato, perché gli italiani hanno subito un aumento medio del 10-12% del prezzo del pane a seconda delle zone del Paese, mentre in Europa il prezzo è aumentato in media del 18%. I panificatori italiani, dunque, sono stati molto più responsabili dal punto di vista sociale; ma ora il problema è che quella disponibilità non c'è più. Quanto agli strumenti che sono stati fin qui messi a disposizione, peccano di efficacia, perché non risolvono il problema dei produttori di beni di prima necessità come il pane.

Qual è stato l'atteggiamento della politica nei vostri confronti?

La nostra categoria è stata un po' sedotta e abbandonata. A ridosso dell'approvazione della legge finanziaria era stato presentato un emendamento che stanziava 15 milioni di euro per il mondo della panificazione. Sarebbe stata una boccata d'ossigeno che rispondeva alle nostre richieste, in fondo semplici: riconoscere la misura del credito d'imposta con uno sconto in fattura, per agevolare i panificatori che hanno seri problemi di liquidità. E poi agire con una moral suasion verso i fornitori di energia elettrica e gas, al fine di consentire a tutti i produttori di beni di prima necessità, ma soprattutto ai panificatori, di impedire il distacco della fornitura a fronte del versamento di un acconto del 20%. Anche perché i grandi player oggi non consentono una doppia consecu-



IL PRESIDENTE DI ASSIPAN ANTONIO TASSONE

tiva dilazione: quindi il panificatore che ha dilazionato, poniamo, la bolletta di novembre magari aveva la stessa esigenza su quella di gennaio, ma non ha potuto usufruirne.

Quali effetti possono avere sul settore questi chiari di luna?

Da qui alla metà dell'anno, in assenza di aiuti concreti alle imprese e/o di interventi lineari e strutturali finalizzati a limitare l'impatto negativo della crisi energetica, si rischia di perdere fino a 1.350 imprese dell'intero settore della panificazione che potrebbero chiudere

senza essere sostituite da nuove imprese, con una perdita di circa 5.300 posti di la-

voro. Fin qui più che chiusure ci sono state sospensioni: molti hanno deciso di sospendere l'attività perché i costi sono superiori ai ricavi, in attesa tempi migliori. Si è affrontato il Natale con fiducia, ma ora molto tornati alla sospensione. Siamo una categoria resiliente, chi lavora la notte come i panificatori lo è. Ma in questo momento c'è molta sfiducia e scoramento, perché gli esiti dell'impresa non sono determinati dalla propria bravura ma da variabili talmente esogene che non abbiano nessuna capacità di risposta.

Cosa chiedete per evitare questo scenario?

Non vogliamo tirare la coperta della finanza pubblica, perché siamo consapevoli che è molto corta: infatti non chiediamo uno strumento nuovo, ma un cambio di utilizzo dello strumento già esistente. Va bene il credito d'imposta, ma chiediamo di poterlo usarlo in modo diverso. Le nostre imprese hanno in media 5 dipendenti, non tutte hanno la capacità fiscale per rispondere all'eventuale credito maturato in seguito all'aumento delle utenze; ci ritroveremmo quindi con uno strumento non efficace. Si tratta di dare ai panificatori la possibilità di vedere riconosciuto lo sconto immediatamente in fattura.

C'è davvero il rischio, da voi paventato, che il pane artigianale possa sparire dalle tavole degli italiani?

Sì, perché le nostre spalle sono ben più piccole di quelle delle grandi imprese. La capacità finanziaria delle Pmi artigianali non è paragonabile, così come la produttività e la possibilità di ottimizzare i costi di gestione. Aggiungo che il panificatore italiano non ha fatto ricorso a cassa integrazione, licenziamenti, riduzione di personale, perché ne deriverebbe una difficoltà di produzione:

ASSIPAN PROPONE DI UTILIZZARE IL CREDITO D'IMPOSTA IN MODO DIVERSO, APPLICANDO UNO SCONTO IN FATTURA AI PANIFICATORI

il nostro pane è fatto ancora con le sapienti mani dei panettieri italiani.

Ma nella grande industria è più facile che possa accadere, c'è un flusso di automazione produttiva che nell'artigianale non c'è. Il rischio insomma è che le piccole e medie imprese di questo passo scompaiano, lasciando spazio ai grandi operatori industriali.

Le difficoltà sono sorte negli ultimi mesi o venivano da più lontano?

Anche quello della pandemia è stato un periodo duro. Siamo stati considerati come una categoria privilegiata per non essere stati sospesi, ma in realtà se si pensa che uffici, bar, ristoranti erano chiusi, e che gli italiani sono diventati tutti novelli panettieri e pizzaioli, con la conseguente penuria di lievito... In realtà i numeri nel primo periodo, quello del lockdown, ci hanno pena-

lizzato moltissimo. Quanto al rischio delle chiusure, in passato erano molto più legate alla difficoltà di un cambio generazionale, perché quello del panettiere è un mestiere molto difficile, che continua in molte parti d'Italia a farsi di notte: quindi le nuove generazioni stentano ad appassionarsi all'arte bianca.

Prevedete proteste in grande stile?

Sinora abbiamo preferito sempre il dialogo istituzionale. Siamo in attesa di una risposta dal Ministero delle imprese e del Made in Italy, e della convocazione del presidente del Consiglio Meloni. Continuiamo ad avere fiducia nelle istituzioni, anche se la pressione dal basso è molto forte, oggi forse più di prima. Ma se vogliamo continuare ad avere il pane buono ci vuole una risposta tempestiva, ormai non abbiamo più molto tempo. Anche il consumatore gioca la sua partita stando vicino agli esercizi di vicinato, con i consumi di prossimità, sembra poco ma in realtà è molto. Dobbiamo fare uno sforzo di immaginazione: cosa sarebbe una città italiana senza le piccole botteghe, il panettiere, la pizzeria di fiducia? Questo è un Paese che per fortuna vive anche di queste realtà. Abbiamo bisogno di credere che tutto ciò possa ancora continuare a esistere.





APPALTI, SI CAMBIA (SPERIAMO) NELLA CHIAREZZA

Massima tempestività, miglior rapporto qualità/prezzo, legalità, trasparenza. E fiducia nella pubblica amministrazione e nelle imprese. Ecco come la riforma risolverà (forse) i vecchi mali del Belpaese

di Marina Marinetti

Le regole sono regole e vanno rispettate. Ma qualche volta vale la pena di cambiarle. Anche durante la partita, come si faceva da bambini, quando si gridava "pace!" per sospendere il gioco. Ecco: semplificare e velocizzare il processo di spesa delle risorse del Pnrr significa proprio cambiare le regole durante la partita. Così, dal 1° aprile, sarà operativa la riforma del **Codice degli appalti**, mentre dal 1° luglio 2023 è prevista l'abrogazione del Codice precedente (d. lgs. n. 50/2016) e l'applicazione delle nuove norme anche a tutti i procedimenti già in corso. Ma cosa cambia, in concreto, per le imprese? «Cambia una cosa astrattamente generica che non attrae subito l'interesse dell'impresa, ma è fondamentale per il funzionamento della pratica: il principio del risultato», risponde **Luca Perfetti**, partner di **BonelliErede**. Eh già: quello che è sempre rimasto nell'ombra, di fatto, è stato il cosiddetto "interesse pubblico" delle amministrazioni: «Cosa fosse in concreto non è stato mai chiaro: l'interesse pubblico da perseguire è sempre sta-

to una clausola generale piuttosto vaga. La trasparenza? L'efficienza? Il miglior rapporto qualità/prezzo? La miglior concorrenza? E sotto quale profilo?». L'esempio classico che l'avv. Perfetti cita è quello dell'offerta anormalmente bassa: «è un istituto che serve a tutelare la concorrenza, sulla base del **diritto europeo**, mentre prima le stazioni appaltanti tendevano ad approvare le offerte proprio in base al ribasso ben sapendo che

successivamente l'impresa sarebbe risultata in perdita con la conseguenza revisione dei prezzi».

Insomma, va bene tirare in ballo l'interesse pubblico, ma bisogna anche specificare di cosa si tratta. «La riforma ha il grande merito di chiarire finalmente cosa si intende per **interesse pubblico** predominante sugli altri interessi», sottolinea Perfetti: «il **principio del risultato**, inteso come l'interesse pubblico primario del codice stesso, che riguarda l'affidamento del contratto e la sua esecuzione con la massima tempestività e il migliore rapporto tra qualità e prezzo nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza. Detto altrimenti: la pubblica amministrazione spende soldi per realizzare opere. E dunque le imprese ora devono essere in grado di dimostrare che riusciranno a mantenere il prezzo dell'opera o del servizio per tutta la durata dell'appalto. E la valutazione sarà discrezionale, ma non insindacabile. In altre parole: a prevalere, nell'aggiudicazione, sarà non più il prezzo più basso, ma il prezzo più **affidabile**. E sarà finalmente possibile coordinare gli interessi della pub-



Luca Perfetti,
partner
di BonelliErede

blica amministrazione con quelli dell'impresa». Quanto alla revisione dei prezzi, la riforma conferma l'obbligo di inserimento delle clausole di revisione al verificarsi di una variazione del costo superiore alla soglia del 5%, col riconoscimento in favore dell'impresa dell'80% del maggior costo.

Poi c'è la questione della divisione dell'appalto in **lotti**, il che favorisce le Pmi: «Esiste ovviamente la possibilità di non dividerlo, tutte le volte che ci sia un motivo per non farlo», sottolinea il partner di BonelliErede. «La giurisprudenza ha sempre parlato di "valutazione discrezionale", ma si è sempre trattato comunque di una valutazione tecnica ed economica. Ecco: ora, avendo finalmente un criterio - quello della realizzazione dell'opera - per sindacare la valutazione discrezionale, è possibile per esempio comprendere come concentrando su un'unica impresa un

alto rischio non si stia certo aiutando la realizzabilità dell'opera».

Il passaggio dal criterio del minor prezzo a quello della realizzazione dell'opera è epocale. Non solo: «Dovrebbe aiutare a ordinare i problemi e quindi a rendere più spedita l'applicazione delle norme: è nelle **fattispecie confuse** che scatta il contenzioso», os-

LA SUDDIVISIONE DELL'APPALTO IN LOTTI FAVORISCE LA PARTECIPAZIONE ALLE GARE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

serva correttamente Perfetti. Detto questo, come prepararsi correttamente a una gara? «Innanzitutto prestando molta attenzione rispetto al ranking dell'azienda sia sul versante tradizionale dei **profili di legalità** sia su quelli più nuovi relativi alla sostenibilità», chiarisce il partner di BonelliErede. Che ag-

giunge: «Il driver è stato definito con grande chiarezza ed è elemento del buon funzionamento del mercato, anche se inizialmente comporterà per le imprese un onere significativo». Per esempio con l'irrigidirsi del principio della corretta **applicazione dei Ccnl**: «Se prima le gare si vincevano derogando sul costo del personale, ora si gareggia sulla base del servizio offerto, magari offrendo più tecnologia e meno manodopera». Il nuovo codice reinserisce la figura del **general contractor**, in capo al quale viene imposto un obbligo di esternalizzazione della gara di una certa quota della commessa: «Serve per commesse molto grosse, tendenzialmente quelle che determinano un "quasi monopolio"». E poi l'**appalto integrato**, che era stato eliminato dal codice sotto il governo Renzi nel 2016: «Ora l'amministrazione può tornare ad appaltare a un unico sogget-

BENE, MA NON BENISSIMO...

«Pur giudicando molto positivo il nuovo Codice dal punto di vista della semplificazione e digitalizzazione dei contratti, oltre che per la valorizzazione del ruolo di **Anac** a favore delle pubbliche amministrazioni, riteniamo ci siano diversi punti da migliorare». In audizione in commissione Ambiente alla Camera, il presidente Anac **Giuseppe Busia** ha puntato il dito contro l'innalzamento a 500 mila euro - in precedenza era di 150 mila euro - della soglia per la qualificazione delle stazioni appaltanti: «Questo comporta un aumento delle gare approntate da soggetti non qualificati del 65%; sul totale degli affidamenti circa il 90% rimarrebbero affidati da soggetti non

necessariamente in grado di comprare. Questo costa al sistema Paese, in termini di rapidità, di efficienza delle gare, di spesa pubblica». E la soglia dei 140 mila euro per gli affidamenti diretti secondo Busia rischia di spingere le imprese «a lavorare non già sull'innovazione, ma sull'avvicinamento al dirigente o

all'amministratore di turno». Anche la soppressione del registro dell'in-house gestito da Anac nel nuovo Codice per Busia «è una finta semplificazione. Nel nostro lavoro di verifica, basato su requisiti richiesti dalla Corte europea di Giustizia, due terzi dei casi riguardano amministrazioni che non hanno i requisiti.

Dirglielo prima serve ad evitare responsabilità nei confronti degli enti locali, ed evitare che si allunghino i tempi, con moltiplicazione del contenzioso. Serve inoltre, ad evitare sacche di inefficienza, che esistono, dovute al fatto che non si opera nel mercato sottraendosi a una concorrenza aperta». Busia ha chiesto anche di evidenziare il titolare effettivo dell'impresa «adeguandosi alla normativa anticiclaggio» e di rafforzare la corretta progettazione, dato che «solamente sopra soglia è previsto il documento di affidabilità delle alternative progettuali. Questo richiede di portare ad una sottostima delle spese, facendo scoprire solo dopo l'esistenza di oneri più elevati».



Busia (Anac)



IL CANTIERE DELLA M4 A MILANO

to la progettazione e la successiva realizzazione di un'opera sulla base di un progetto di fattibilità tecnico-economica approvato, risolvendo la storica debolezza della PA nel redigere bene un progetto - per poi correggere il tiro a suon di varianti, fermo dei cantieri e aumenti del costo della commessa, ndr -: dato che il rischio del progetto torna in capo all'aggiudicatario, questi necessariamente dovrà avere una discreta **capacità progettuale** o comunque essere ben collegato con chi ce l'ha. D'altra parte gli appalti integrati sono più rischiosi, ma anche più remunerativi». Infine, il nuovo codice, per la prima volta, si adegua al resto dell'Unione Europea ampliando la possibilità di ricorrere a **procedure negoziate** e persino all'affidamento diretto per opere e servizi di "entità modesta", recependo le soglie di rilevanza comunitaria al di sotto delle quali è possibile ricorrere a procedure semplificate. Il che, secondo Luca Perfetti, è un bene: «Siamo sempre prudentemente andati molto, troppo al di sotto delle soglie previste dalle direttive comunitarie», commenta. «Il problema è che il legislatore non si è mai fidato della capacità delle stazioni appaltanti, per certi versi a ragione dato che sono troppe e non abbastanza professionalizzate. Gli **appalti sotto soglia** sono per definizione poco controlla-

IL COLLEGIO CONSULTIVO TECNICO HA IL COMPITO DI RISOLVERE CON VALORE DI LODO CONTRATTUALE LE EVENTUALI CONTROVERSIE

bili e dunque fino alla riforma si era semplicemente deciso che non esistessero - Perfetti ricorda la soglia dei 40 mila euro, ndr - ma questo ha determinato mancanza di flessibilità nelle procedure di gara per evitare di assumersi responsabilità».

Ma non è certo perfetto, il nuovo codice degli appalti, secondo il partner di BonelliErede: «Come il precedente disciplina molto poco la vigilanza sulla fase di esecuzione dell'ope-

ra. È stata introdotta, generalizzandola, la figura del **collegio consultivo** tecnico di esperti nominati

dalle parti - una sorta di collegio arbitrale, ndr - il cui compito è quello di risolvere con valore di lodo contrattuale tutte le controversie che si generano durante il contratto: dovrebbe dare risposte celeri e tempestive, ma se è uno strumento straordinariamente utile per grandi commesse, è un po' costoso per quelle piccole. Anche sulla questione della cosiddetta "fuga dalla firma" il codice espressamente introduce il principio della fiducia nell'azione legittima, trasparente e corretta della pubblica amministrazione e dei suoi funzionari. Ma a creare il problema non sono le norme, quanto decenni di tagli al pubblico impiego, che vive una **crisi della dirigenza**. In altre parole: il problema non sta nelle norme, ma nella cultura della pubblica amministrazione».

IL MOTORE DIGITALE

La digitalizzazione sarà il "motore" per modernizzare tutto il sistema dei contratti pubblici. Innanzitutto perché finalmente avremo una banca dati nella quale tutti i contratti pubblici verranno archiviati. Non solo: verrà data anche attuazione al fascicolo virtuale dell'operatore economico, che raccoglierà tutta la documentazione relativa all'impresa, in modo anche da poter effettuare una ricostruzione storica all'insegna dell'affidabilità. La riforma prevede inoltre la digitalizzazione integrale per l'accesso civico, il diritto per tutti i cittadini di richiedere e ottenere la documentazione di gara, procedure automatizzate del ciclo di vita dei contratti pubblici e piattaforme di approvvigionamento digitale. La digitalizzazione end-to-end delle attività di procurement è peraltro uno degli obiettivi fondamentali del Pnrr, ma era già un obiettivo delle Direttive UE del 2014 in materia di contratti pubblici, in quanto idoneo a "semplificare notevolmente la pubblicazione degli appalti e accrescere l'efficacia e la trasparenza delle procedure di appalto", così come per incrementare le chance di partecipazione alle gare di tutti gli operatori economici, anche i più piccoli. L'art. 22 della Direttiva prevedeva l'obbligo di ricorrere ai mezzi di comunicazione elettronici, poi recepito a livello nazionale dal comma 2 dell'art. 40 del D.Lgs. 50/2016, efficace a partire dal 18 ottobre 2018. Peccato che l'obbligo non abbia mai trovato piena attuazione. Che sia, finalmente, la volta buona?

Agenzie per il lavoro, un'esperienza lunga 20 anni

Fanno lavorare ogni giorno circa 520 mila lavoratori e hanno registrato un aumento del 21,27% delle assunzioni a tempo indeterminato. Così il presidente di Assosomm, Rosario Rasizza, rivendica il ruolo del settore

di **Alessandro Faldoni**

Le agenzie per il lavoro rappresentano un esempio virtuoso e di lunga esperienza con la propria capacità di fare incontrare domanda e offerta di lavoro creando opportunità di crescita per le persone e le aziende. «Crescita che passa anche attraverso la formazione dei candidati, alla quale il settore, negli anni, ha dedicato crescenti risorse economiche nella convinzione che lo sviluppo del Paese passi anzitutto dall'investimento sul capitale umano». Così Rosario Rasizza, Presidente di Assosomm, l'Associazione italiana delle Agenzie per il Lavoro (www.assosomm.it), intervenendo al Convegno "Le principali novità della legge di Bilancio 2023" organizzato a Roma dall'Ordine dei Consulenti del lavoro. Un'importante occasione di confronto, che ha visto tra i relatori anche il Ministro del Lavoro Marina Elvira Caldarone, e Michele Regina, direttore generale di Assosomm.

Rasizza ha ricordato come, secondo l'ultima rilevazione statistica realizzata dal Censis per l'Osservatorio Assosomm, stia crescendo, sia dal punto di vista delle aziende che da quello dei lavoratori, la fiducia nei soggetti privati di intermediazione, con una prevalenza nelle Regioni settentrionali, ma senza grandi differenze tra le diverse fasce generazionali. Al contempo, si registra e conferma una grande fiducia nell'efficacia dei canali amicali e familiari.

I dati della ricerca Censis sottolineano come tra coloro che si sono rivolti al canale delle agenzie prevalga largamente la soddisfazione, ritenendo questo rapporto "utile"

nel 40% dei casi e "determinante" per il 14%. L'efficacia delle agenzie private si fa ancora poi più netta quando si esaminano i canali usati dalle imprese per incontrare i lavoratori: intanto la via del contatto informale scende attorno al 30% - senza grosse distinzioni tra le diverse aree geografiche - mentre al crescere della dimensione aziendale aumenta la propensione all'utilizzo delle agenzie per il lavoro: parliamo del 38,6% delle imprese con più di 50 dipendenti che si affida a questa scelta, mentre solo il 13,9% di queste fa affidamento ai Centri Pubblici per l'Impiego. Anche i dati Assosomm indicano chiaramente come il ruolo delle Agenzie sia oggi fondamentale sia sul versante del miglioramento occupazionale in senso complessivo, sia nella crescita del numero di contratti a tempo indeterminato, sia, infine, nella formazione professionale e nel "lifelong learning". Si pensi, per esempio, che nel solo 2022, sono state ero-

LE AGENZIE PER IL LAVORO POTREBBERO SUPPORTARE LO STATO NEL RECUPERO LAVORATIVO DEI TITOLARI DI AMMORTIZZATORI SOCIALI

gate oltre 2 milioni e mezzo di ore formazione completamente gratuite per gli allievi. Questo significa che, per il tramite di un'agenzia per il lavoro, più di 355mila persone hanno potuto accedere gratuitamente a uno dei quasi 60mila percorsi professionalizzanti strutturati e proposti.

«Il nostro settore - ha dichiarato Rasizza - fa lavorare ogni giorno circa 520.000 lavoratori, di cui quasi 130.000 a tempo indeterminato: un trend, quello delle assunzioni a tempo indeterminato da parte delle agenzie in forte crescita se si pensa che sono aumentate del 21,27% nel 2022 sul 2021. Da oltre 25 anni, la somministrazione fa registrare nel mercato del lavoro

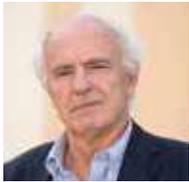
italiano un successo sempre crescente, abbinando la capacità di formare, con il proprio Fondo Forma.Temp e

senza oneri per la finanza pubblica, lavoratrici e lavoratori sia disoccupati che inoccupati o da riqualificare presso soggetti pubblici e privati». Il presidente di Assosomm ha ribadito infine come il comparto delle agenzie per il lavoro, sulla base dei risultati ottenuti e della profonda conoscenza delle dinamiche occupazionali, si candidi come supporto professionale nell'ambito delle politiche attive per l'attuale esecutivo. «Vorremmo essere - ha proseguito Rasizza - partner nelle politiche attive, sottoscrivendo con il Ministero e l'Anpal un protocollo di intesa che riconosca, in un equilibrato mix pubblico-privato e con pari dignità, le funzioni delle agenzie nei programmi di ricollocazione, formazione e riqualificazione di tutti i lavoratori, compresi quelli a rischio di inclusione lavorativa. Ci riferiamo, in particolare, al recupero lavorativo dei titolari di reddito di cittadinanza o di qualsiasi altro ammortizzatore sociale e auspichiamo di poter essere sempre più partecipi nei programmi di attuazione operativa di garanzia di occupabilità (Gol) previsti dal Pnrr, superando, ove possibile, le barriere legate alla legislazione territoriale».



Se il Mediterraneo ritrova la sua vocazione

Crocevia di culture e di religioni, il bacino sul quale si affacciano Europa, Africa e Medio Oriente ha un'occasione unica per ricreare un contesto di mediazione e di interlocuzione



di **Mario Abis**

Il Mediterraneo è un enigma. Da anni si discute come viverlo e come raccontarlo. Il cuore delle civiltà e dei popoli, delle religioni e delle guerre, dà il senso profondo delle nostre identità e delle nostre culture. E da anni si parla di rappresentanze mediterranee intese come entità politiche, e da anni si parla (anche qui in Italia) di mostre sul Mediterraneo, di convegni fondamentali sul Mediterraneo e sul suo futuro. Di fatto è stato fatto poco o nulla rispetto agli infinti giacimenti archeologici, estetici e politici culturali. Sembra difficile decifrare, al di là delle assunzioni generiche e simboliche, il senso dell'unico e della profonda complessità. Il Mediterraneo è fluido e anche un po' ambiguo. A cominciare dalle ricostruzioni delle sue antiche origini nei popoli e nelle lingue che lo abitavano. Per esempio le recenti scoperte archeologiche in Sardegna (l'ormai famoso Mont'e Prama) spostano addirittura di mille anni, nel neolitico, la genesi del tutto e le configurazioni diverse della natura dei popoli: pastori che sono invece navigatori, schiavi che sono invece dominatori.

L'ambiguità della storia mediterranea sta nel fatto che "la storia" è costantemente contemporanea e la contemporaneità mette in discussione il fatto che gli archetipi sono fragili e il modo costantemente evolutivo di raccontare popoli e civiltà indebolisce la capacità di sintesi e di costruzione simbolica forte. Così il Mediterraneo sono Fenici, Greci, Romani... cristiani e islamici, terroristi e pacificatori, coste e città, isole e porti, corridoi di merci e conflitti, arte e scienza, da Venezia a Tunisi ad Atene a Siracusa, da Algeri ad Istanbul...

In sostanza un contesto non del passato ma in costante movimen-

to...fino alla drammatica situazione geopolitica attuale. Alla vigilia di una possibile guerra totale fra Oriente ed Occidente il Mediterraneo è (quasi) nelle mani dei cinesi che lo portano a dialogare con il loro controllo africano e i corridoi che si aprono verso nord... e sente il peso russo attraverso i Balcani e la Turchia. In questa redistribuzione dei poteri e degli attori il Mediterraneo avrebbe un'occasione unica per creare un contesto di mediazione e di interlocuzione: che è quello della cultura e delle storie millenarie che dialogano con l'anima dei popoli. È quello che chiedono i cinesi e anche i russi (basta leggere l'ultimo discorso di Putin). E l'Italia potrebbe essere il grande protagonista di centralità culturale come linguaggio comune che possa portare a nuove visioni. Ma noi no! Ottimi schiavi dell'atlantismo d'antan, parliamo con un'Europa che non c'è, alimentiamo acriticamente la Nato che schierandosi in Europa circonda di missili la Russia, e armiamo un'Ucraina che non si capisce cosa sia al di là delle solite cronache ignoranti dei media.

Peccato: si perde una grande occasione di cultura che potrebbe dare speranze e idee di nuovi equilibri di pace. Dimentichiamo il Mediterraneo, ridiventiamo, perdendo questa occasione, servi di una sottocultura debole; e scordiamo che alla fine per il Mediterraneo una sintesi c'è: quella di creare, pur fra conflitti e contraddizioni, la condizione per la crescita della civiltà.

La vocazione verso il Mediterraneo "civile" può riflettere la stessa natura multiforme e per centralità differenziate: quella che raggruppa le isole (un'idea del già presidente della Regione Sardegna Antonello Cabras) mai compiutamente realizzata, i movimenti politici autonomi di molte nostre isole e regioni verso il Nordafrica magrebino, le relazioni fra fondazioni scientifico culturali che si muovono in rete dalla Spagna al Marocco alla Grecia alla stessa Italia. E soprattutto il ruolo proattivo della Chiesa che dalla conferenza di Firenze promuove e sviluppa piani di cooperazione e iniziative politiche fra le città del Mediterraneo, grandi e piccole ... da Istanbul ad Acireale da Tunisi a Malts ... e tutte di cultura e religione diverse ... Una sorta di possibile alleanza che concentra nel confronto e nella cooperazione culturale ed economica uno sforzo anche politico.

Una proposta dal "basso" e plurale. Il mondo orizzontale del Mediterraneo che diventa attore politico e diplomatico: un potere "altro" che può contrapporsi a quello vecchio delle politiche ottuse della finta Europa che ci porta sicuramente nel rischio e probabilmente verso un "final du parti".



Agevolazioni fiscali, serve un testo unico

Stimolano la crescita delle imprese e i consumi, ma i professionisti sono sistematicamente esclusi dagli incentivi del governo. Stella: occorre una riforma organica, stabilendo il principio dell'uguaglianza tra imprese e professionisti

di Giovanni Francavilla

Deduzioni, detrazioni, contributi a fondo perduto, crediti d'imposta, regimi fiscali agevolati... benvenuti nella giungla degli incentivi fiscali: un settore in continua proliferazione che spazia dalle politiche abitative e sociali (previdenza e sanità, in primis) alla competitività e lo sviluppo delle imprese. Secondo i dati di Bankitalia, il numero totale delle agevolazioni fiscali tra il 2016 e il 2020 è passato da 468 a 626, con un incremento del 13%, pesando sulle casse dello Stato per oltre 56 miliardi di euro. In molti casi il sostegno pubblico a imprese e famiglie si è rivelato molto efficace per stimolare la crescita e i consumi, ma la continua manutenzione dello strumento fiscale, insieme con un utilizzo piuttosto disinvoltato del credito, ha imposto una verifica sull'efficacia degli incentivi fiscali anche alla luce della sostenibilità della finanza pubblica.

In questo contesto, il Consiglio dei ministri ha approvato nei giorni scorsi un disegno di legge delega sulla revisione del sistema degli incentivi alle imprese, che si innesta sull'indagine conoscitiva sugli strumenti di incentivazione fiscale con particolare riferimento ai crediti di imposta, avviata a dicembre in Commissione Finanze del Senato, per razionalizzare un quadro normativo estremamente frammentato, per monitorare il rapporto costi/benefici e per verificare eventuali effetti distorsivi, tra i diversi soggetti economici beneficiari degli incentivi. In questa direzione prende quota la proposta, lanciata Confprofessioni nel corso di una recente audizione in Commissione Finanze, di un testo unico per le agevolazioni fiscali per semplificare l'accesso a beneficiari e operatori e consentire una migliore gestione dei controlli, ma anche per eliminare la disparità di trattamento tra imprese e professionisti.

L'elenco è lungo e basta scorrere l'ultima legge di bilancio per scoprire una serie di misure e incentivi che neppure sfiorano i professionisti. Si va dal bonus bollette, al credito d'imposta per la formazione 4.0, dai contributi previsti per la digital transformation ai finanziamenti della legge Sabatini, dagli investimenti sostenibili 4.0 ai finanziamenti per l'internazionalizza-

zione delle pmi... «L'indagine conoscitiva può costituire uno stimolo per il governo per mettere mano ad una riforma organica del sistema degli incentivi alle imprese, stabilendo il principio dell'uguaglianza dei soggetti economici, imprese e professionisti, già prevista dal diritto europeo, ai fini dell'accesso agli incentivi», ha affermato il presidente di Confprofessioni, Gaetano Stella. E l'unica strada percorribile, compatibile con il diritto europeo, è quella di mettere sullo stesso piano l'iscrizione dei liberi professionisti agli ordini a quelle delle imprese alla Camera di Commercio. Tra gli incentivi fiscali che non dovrebbero mancare per il settore libero-professionale, Confprofessioni segnala in via prioritaria il sostegno alla digitalizzazione e alla crescita dimensionale degli studi professionali e un incentivo ad hoc per favorire i processi di aggregazione dei professionisti, a cominciare dalle Società tra professionisti. Per superare i limiti strutturali della disciplina sulle Stp, in particolare, Confprofessioni suggerisce di ampliare la possibilità di intervento da parte dei soci di capitale; azzerare il costo fiscale dei conferimenti per l'istituzione delle società tra professionisti; individuare regimi fiscali di vantaggio per le nuove Stp; infine, prevedere una revisione del regime previdenziale, evitando la duplicazione del contributo previdenziale integrativo dovuto dal professionista.



GAETANO STELLA

Superbonus, tackle brutale per evitare l'autogol

Cambiare le regole era indispensabile per evitare un aumento del debito pubblico che Bruxelles non avrebbe accettato. Così, il Governo ha scelto una soluzione rapida, ma non molto elegante



di Ugo Bertone *

Un intervento a gamba tesa? Certo, il governo si è mosso con la grazia di un elefante in cristalleria, mettendo a rischio imprese e bilanci di imprese e famiglie. Ma così facendo ha evitato un autogol decisivo nel momento chiave della partita. Si può raccontare anche così il gran pasticcio del superbonus che ha obbligato il ministro Giorgetti ad un intervento brutale, senza troppi complimenti, per evitare guai peggiori. L'arbitro, cioè la commissione Europea, aveva infatti già il fischietto in bocca, pronta a fischiare un rigore ed una serie di espulsioni per la squadra del Bel Paese, rea di aver violato i vincoli di bilancio grazie alla disinvolta concessione dei crediti di imposta. Di qui la ricerca di una soluzione rapida più che elegante. Ma che, quantomeno, ha il pregio della chiarezza: la misura del superbonus, così come concepita (senza costi per i contraenti), crea un debito per lo Stato. Perciò è "insostenibile" perché il governo non ha alcuna intenzione di procedere ad uno scostamento di bilancio, specie alla vigilia della ridefinizione del Patto di Stabilità. Di fronte a questa esigenza, insomma, ogni altra considerazione passa in secondo piano.

Ma non si poteva affrontare la questione in altra maniera, senza trattare a mo' di ostaggi i cittadini che hanno voluto usufruire di una legge dello Stato? Quale credibilità avranno le misure per la "casa verde", cioè gli incentivi che dovranno accompagnare gli interventi previsti dalla direttiva Ue per adeguare entro il 2033 il parco immobiliare italiano alle esigenze del risparmio energetico? Ancora una volta, insomma, un governo ha dovuto far ricorso all'intervento di Bruxelles per giustificare una sua decisione. Ancora una volta, per giunta, si è ragionato solo in termini di compatibilità finanziaria, senza tener conto di tutto il resto avvalorando il sospetto che l'Unione Europea, lungi dall'essere l'espressione della volontà popolare, sia solo una sorta di super amministratore del condominio, buono a

riscuotere le rate delle spese comuni.

Il risultato? Che si parli di auto "verde" o di casa "verde", i due obiettivi più impegnativi della Comunità nei prossimi anni, l'Italia è destinata a far la figura della vittima o del contribuente moroso, invece di rivendicare un proprio ruolo. Con il risultato di chiedere deroghe all'ultimo momento o di inventarsi soluzioni pasticciate quasi sempre nell'assoluta assenza di un dibattito che coinvolga gli elettori. Eppure una campagna elettorale condotta sul tema della rinascita delle città, a partire dai costi ma anche dei benefici (economici e non solo) sarebbe probabilmente in buon antidoto al calo della partecipazione al voto.

Va comunque dato atto al governo di aver trovato una complicata quadratura del cerchio, limitando "i danni collaterali", sia in materia di occupazione che di crescita del Pil grazie al meccanismo di compensazione delle imposte dovute da contribuenti che verranno liquidati dagli intermediari bancari. Certo, le banche dovranno gestire la problematica dei crediti incagliati indicati in circa 19.9 miliardi di euro. Ma, anche ammettendo che parte di quella somma si traduca in perdita (cosa da dimostrare), le banche sono reduci da una stagione d'oro, grazie ai maggiori interessi che, per ora, non sono stati riversati sui correntisti.

La speranza poi è che le buone prospettive della stagione turistica consentano di limitare i danni comunque elevati. Banca d'Italia, mettendo ordine nella materia, ha calcolato che gli investimenti residenziali realizzati con questo incentivo alla fine dello scorso gennaio ammontano complessivamente a circa 46 miliardi, meno dei 100 evocati da Giorgetti calcolando tutte le agevolazioni, non solo quelle del superbonus. Ma ha anche detto che gli investimenti in abitazioni sono cresciute del 40% con effetti "notevoli" per l'intero settore delle costruzioni.

**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*



Il ministro dell'Economia e delle Finanze Giancarlo Giorgetti

Great resignation grandi opportunità

La sfida per gli HR manager di superare la logica del mero scambio “tempo - retribuzione” è un'opportunità per proporre una nuova cornice organizzativa che definisca un nuovo modo di lavorare

di Daniela Mazzara*

Da qualche tempo c'è un fenomeno che preoccupa le imprese e che mette la funzione HR di fronte ad una nuova sfida: la fuga dal posto di lavoro. La **great resignation**, espressione coniata da Anthony Klotz della Mays Business School del Texas, è un fenomeno nato negli Stati Uniti e che ha visto nel 2021 più di quattro milioni di lavoratori abbandonare le loro aziende. Il fenomeno però sembra interessare anche l'Italia, che ha registrato oltre 1 milione di dimissioni nei primi 6 mesi del 2022. Considerando lo stesso periodo del 2018, a dare le dimissioni erano state circa 750 mila persone, quasi il 30% in meno. Un trend in crescita, dunque.

Secondo uno studio di **McKinsey** svolto a livello mondiale, il 40% dei lavoratori ha intenzione di cambiare lavoro nei prossimi 4-6 mesi, il 53% dei datori di lavoro ha affermato di avere un turnover volontario maggiore rispetto agli anni precedenti e il 64% si aspetta che il problema persista o peggiori nei prossimi sei mesi.

Uno studio dell'**Ibm Institute for Business Value** su 14 mila lavoratori di tutto il mondo ha evidenziato che le principali ragioni che portano le persone a dare le dimissioni sono rintracciabili nella necessità di lavorare in una realtà più flessibile (32%) e nella volontà di avere anche percorsi più stimolanti. Nello scegliere il nuovo posto di lavoro, quello a cui sempre più le persone prestano attenzione è l'equilibrio tra lavoro e vita privata (51%). Più del 40% del campione poi dichiara che anche l'etica e i valori perseguiti dall'azienda contribuiscono alla scelta del

posto di lavoro e alla propria motivazione. Queste tendenze sono particolarmente accentuate nel mondo dei più giovani. Per Millennials e Generazione Z, infatti, è diventato sempre più centrale il tema del **well-being**, della sostenibilità e dell'equilibrio tra il tempo dedicato al lavoro e alla vita privata, alle proprie passioni ed esperienze personali. La pandemia ha accelerato una tendenza che era già in atto da qualche anno: ha cambiato ciò che le persone si aspettano dal lavoro e le loro priorità. I lavoratori hanno iniziato dunque a dare maggiore importanza alla qualità della professione e alla vita privata. Se fino

A OTTOBRE 2023 PARTIRÀ
IL MASTER IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT DELLA LIUC
BUSINESS SCHOOL



L'AUTRICE, DANIELA MAZZARA

a pochi anni fa il lavoro era il mezzo attraverso il quale generare il reddito necessario a soddisfare i bisogni propri e della propria famiglia, oggi (e probabilmente questo varrà sempre di più per il futuro) le persone (e i giovani ancora di più) sono molto meno disponibili a rinunciare o a negoziare la propria **realizzazione personale** e professionale, anche a fronte di una retribuzione importante. Più benessere, e meno stress sembra essere il trend.

Da qui la necessità - l'urgenza, direi - per gli HR manager di dover contribuire a costruire una relazione azienda-collaboratore che superi la logica del mero scambio “tempo - retribuzione”, e sia invece improntata sulla condivisione di valori e aspettative, unica strada per evitare di perdere i migliori talenti e compromettere il business dell'azienda. Intercettare questi nuovi desideri è la vera sfida che attende le aziende e nello specifico gli HR manager. Il **Master in Human Resources Management** della Liuc Business School, la cui decima edizione partirà ad ottobre 2023, è stato progettato per formare i futuri manager che dovranno rispondere a queste sfide fornendo loro profonde conoscenze sui più evoluti sistemi di gestione e di attrazione del personale e creando occasioni di confronto e dibattito con le aziende più all'avanguardia su questi temi. Il ruolo dell'HR manager in questo scenario è fondamentale: è colui che è in grado di cogliere le esigenze dei lavoratori presenti o potenziali e creare un'organizzazione e una cultura organizzativa che coniughi le nuove esigenze con la necessità delle aziende di essere sempre più attrattive e performanti. Se da un lato il fenomeno delle grandi dimissioni rappresenta un problema grave e urgente per l'economia e le imprese, dall'altro può essere visto anche come un'opportunità per proporre una nuova cornice organizzativa che definisca un nuovo modo di lavorare e in fin dei conti di vivere la vita.

*Direttore del Master in Human Resources Management della Liuc Business School

Dalle 9 alle 5 orario continuato inutilmente

La giornata lavorativa di 8 ore non solo è obsoleta, ma è anche inefficace. Lo dimostra una ricerca del Gruppo Draugiem. Confermando quello che già sospettavamo da tempo: la produttività funziona a intermittenza



di Silvia Vianello

Se le aziende vogliono davvero avere dipendenti più produttivi possibile, devono lasciare andare questa reliquia di approccio – le 8 ore di lavoro – e lasciare spazio al nuovo

La giornata lavorativa di 8 ore era stata infatti creata nella rivoluzione industriale come tentativo di ridurre il numero di ore di lavoro manuale che i lavoratori erano costretti a sopportare in fabbrica.

Era un approccio più umano al lavoro. Ok ma 200 anni fa, e possiede poca rilevanza per noi oggi.

Come i nostri antenati, dobbiamo dedicare almeno 8 ore al giorno, lavorando in periodi di tempo lunghi e continui, con poche o nessuna pausa. Con la maggior parte delle persone che lavorano al pc anche durante l'ora di pranzo! Ma come siamo arrivati fin qui?

Questo approccio antiquato al lavoro non aiuta; ci distoglie dal vivere una vita soddisfacente, presi nel turbine dell'inseguire la produttività senza senso e senza una vita.

Qual sarebbe allora il modo migliore per strutturare la giornata lavorativa?

Uno studio condotto dal Gruppo Draugiem ha utilizzato un'applicazione informatica per monitorare le abitudini di lavoro dei dipendenti, per vedere quanto tempo le persone dedicavano a varie attività, e lo confrontava con i loro livelli di produttività.

La scoperta affascinante è stata che la durata della giornata lavorativa non aveva importanza; ciò che contava era come le persone strutturavano la loro giornata. In particolare, le persone che erano più attente nel prendersi brevi pause erano complessivamente molto più produttive di quelle che lavoravano più ore di fila senza sosta.

Il rapporto lavoro-pausa ideale era di 52 minuti di lavoro, seguiti da 17 minuti di riposo. Chi lo fa, esprime un livello più elevato di attenzione nel loro lavoro. Per circa un'ora alla volta, si sono dedicati al 100% all'attività che dovevano svolgere. Non hanno controllato Facebook, WhatsApp o sono stati distratti dalle email.

Quando si sentivano stanchi (di nuovo, dopo circa un'ora), facevano delle brevi pause, durante le quali si separavano

completamente dal loro lavoro. Questo aiutava a rituffarsi e a rinfrescarsi per un'altra ora produttiva di lavoro.

In pratica il cervello vuole lavorare un'ora sì e 15 minuti no.

Le persone che lavorano così schiacciano la concorrenza perché attingono a un bisogno fondamentale della mente umana: il cervello funziona naturalmente in scatti di alta energia (circa un'ora) seguiti da scatti di bassa energia (15-20 minuti). Per la maggior parte di noi, questo naturale flusso e riflusso di energia ci fa oscillare tra periodi concentrati di alta energia seguiti da periodi molto meno produttivi, in cui ci stanchiamo e soccombiamo alle distrazioni.

Invece di lavorare per un'ora o più e poi cercare di combattere le distrazioni e la fatica, quando la produttività inizia a diminuire, va preso come un segno che è ora di fare una pausa. Le pause vere sono più facili da prendere quando rendono la giornata più produttiva. Spesso lasciamo invece vincere la fatica perché continuiamo a lavorare (molto tempo dopo aver perso energia e concentrazione) e le pause che facciamo non sono vere pause (controllare la posta e il telefono per capirsi non ti ricarica come prenderti rilassato un caffè).

Una volta allineata l'energia naturale con il tuo sforzo, le cose iniziano a funzionare molto più agevolmente.

Funziona suddividere la giornata in intervalli orari. Pianificare la giornata su intervalli di un'ora semplifica compiti scoraggianti suddividendoli in parti più gestibili dal nostro cervello. Allontanarsi dal computer, dal telefono e dall'elenco delle cose da fare è essenziale per aumentare la produttività. Pause come camminare, leggere e chiacchierare sono le forme più efficaci di ricarica perché ti distolgono dal lavoro ma allo stesso tempo ti ricaricano al lavoro. In una giornata intensa, potrebbe essere allettante pensare di gestire le e-mail o fare telefonate durante le pause, ma in realtà non è una buona idea, quindi non cedere a questa linea di pensiero se ci tieni alla tua salute e alla tua pace mentale.

Non aspettare che il corpo ti dica di fare una pausa è fondamentale. È molto più produttivo riposare per brevi periodi piuttosto che continuare a lavorare quando sei stanco e distratto.

E ora chi glielo dice al tuo capo? Gliel'ho detto io, a te basterà solo far in modo che legga quest'articolo.

È l'ora dell'India... ma non della democrazia

A leggere la stampa internazionale (ma anche quella nostrana si accoda) il sorpasso sulla Cina pare ormai compiuto. La domanda è se Nuova Delhi sia nelle condizioni di esprimere una concreta leadership

di **Giuseppe Corsentino**

Nel mondo globale non bisogna sottovalutare nessun segnale. Anche se non arriva direttamente dalla politica o dall'economia ma dalla cultura, dal cinema, dai media, dalla demografia. Per esempio, chi l'avrebbe detto che il Golden Globe vinto l'anno scorso a Hollywood dal film indiano RRR, ambientato nell'India coloniale degli anni '20, avrebbe dato un bel contributo al nazionalismo indiano al punto da far dire all'attuale leader indù Narendra Modi, un ultraconservatore lontanissimo dalle tradizioni di non-violenza del gandhismo, che quella commedia musicale poteva essere considerata una sorta di manifesto dell'orgoglio indiano? E chi l'avrebbe detto che, dopo quel film e dopo l'arrivo di un indiano (Rishi Sunak) alla guida del governo inglese (come a dire, un ex colonizzato dell'Impero a Downing Street), tutto il sistema dei media occidentali avrebbe cominciato a scrivere, con il supporto dei paper del Fmi e della demografia, che "era arrivata l'ora dell'India"?

Nel nostro piccolo (italiano) il Corriere della Sera (il 1° febbraio) ha spedito la sua migliore firma, Aldo Cazzullo, al seguito di Rahul Gandhi che, sull'esempio del Mahatma, ha attraversato a piedi tutto il subcontinente dall'Oceano alle montagne del Kashmir: l'anno prossimo si vota e Rahul Gandhi, il nipote di Indira (uccisa dalle sue guardie del corpo sikh), il figlio di Rajiv (ucciso dalle Tigri Tamil durante una feroce guerra civile), ha tutta l'intenzione di sconfiggere i nazionalisti indu, battere Modi - che in questo momento si barcamena tra Washington e Mosca - e, come ha dichiarato a Cazzullo del Corriere, "salvare la democrazia indiana".

Eccoci arrivati al punto. Perché se è vero che "è arrivata l'ora dell'India", la domanda da farsi ora è se davvero Nuova Delhi è nelle condizioni di esprimere e di esercitare una concreta leadership in questa parte del mondo che un attento conoscitore della storia della geografia dell'economia e della politica come un altro giornalista del Corriere, Federico Rampini, ha ribattezzato con il nome di Cindia (Cina + India). È il momento di osservare quel che si muove dietro "l'orgoglio indiano". Partiamo dalla demografia e dall'economia. Entro la fine di quest'anno l'India dovrebbe superare la Cina arrivando a 1,4miliardi di abitanti (mentre Pechino dovrebbe crollare a 850milioni entro la fine del secolo, secondo le proiezioni più pessimiste). Non meno eclatanti i risultati economici: sempre entro il 2023 la crescita del Pil indiano dovrebbe arrivare al 7%, superiore a quella del vicino cinese (che annuncia un +10% a cui, però, non crede nessuno). Non solo. La crescita indiana ha anche un

"valore politico" positivo agli occhi degli Usa e dell'Occidente come dimostra l'impegno sempre maggiore del governo (oggi il partito nazionalista di Modi, domani il Partito del Congresso di Rahul Gandhi: non cambia niente) nell'ambito del Quad (Quadrilater Security Dialogue), un'alleanza politico-militare tra Usa, Giappone, Australia e India, costituita nel 2017 per contrastare l'egemonia di Pechino ("Un baluardo contro la Cina" l'ha definita il South China Morning Post mentre il ministro degli esteri di Pechino, Wan Yi, si è detto subito preoccupato per "questa specie di Nato del sud-est asiatico che riporta all'indietro l'orologio della storia").

Certo, il governo del nazionalista Modi non ha preso posizione sulla guerra in Ucraina, anzi dichiara apertamente la sua vicinanza al regime di Putin, ma a Washington sono ragionevoli: come potrebbe l'India crescere (a scapito della Cina, vera grande nemica) senza le risorse energetiche, senza il gas e il petrolio della Russia? Crescita sostenuta, va detto, anche dalle ultime recenti riforme come l'istituzione di un'unica tassa nazionale sui consumi (una sorta di Iva) al posto di una miriade di tasse locali di difficile imputazione nella contabilità nazionale, e come l'introduzione di una carta d'identità digitale nazionale per tutti gli indiani. Eppure, l'affermazione dell'"orgoglio indiano" non può non fare i conti con le mille contraddizioni del Paese. E anche qui facciamo parlare i dati: un quarto della popolazione indiana ha meno di quattordici anni, ma il tasso di denutrizione è tra i più alti al mondo e l'indice globale della fame (Global hunger index) colloca il Paese al 107° posto (su 121). Ancora: l'India dispone di grandi ricchezze e di grandi gruppi finanziari e industriali (Tata automobili, Mittal acciaio, etc.), ma la trasparenza del mercato è tutta da costruire, come dimostra il recente crack della conglomerata Adani (cemento e tanto altro) che nella prima settimana di febbraio ha bruciato 100 miliardi di dollari in Borsa (su 218 di capitalizzazione) dopo la denuncia del fondo attivista Hindenburg Research contro il suo fondatore, Gautam Adani, vicinissimo al leader Modi, accusato di frode.

"Il caso Adani" ha scritto il Times of India "è un test cruciale per l'economia di mercato del Paese". Così come è un test cruciale, come ha dichiarato il presidente del Global Development Network di Nuova Delhi, il francese Pierre Jacquet, la relazione con i 200milioni di mussulmani, cittadini indiani come la maggioranza indù, ma ancora discriminati a 70 anni dalla dichiarazione d'indipendenza. L'orgoglio dell'India ha ancora molta strada da fare prima di prendere posto nelle prime file del mondo globale.

LA NUOVA FRONTIERA DELL'EXPORT? LA SOSTENIBILITÀ

Con l'accordo tra Confindustria Cisambiente e il ministero dell'Economia degli Emirati Arabi Uniti si aprono nuove prospettive per circa 1.100 aziende italiane

di Angelo Curiosi

«L'ACCORDO TRA CONFINDUSTRIA CISAMBIENTE E IL MINISTERO DELL'ECONOMIA DEGLI EMIRATI ARABI UNITI TESTIMONIA IN MODO IRREVOCABILE QUALE SIA LA CONSIDERAZIONE CHE GLI EMIRATINI»,

anche ai propri massimi vertici, abbiano nei confronti degli italiani, delle loro aziende e tecnologie». Giovanni Bozzetti, presidente di Efg Consulting, Presidente Area Sviluppo Estero/Normativa EU di Cisambiente, commenta la nuova fase delle relazioni tra Italia e mondo arabo. «Quello che giustamente pretendono e che agli MoU seguano fatti concreti e si mantengano gli impegni presi. Fatto che purtroppo in passato spesso non si è avverato e che noi stiamo attuando con grande senso di responsabilità e concretezza», dice.

Le attività a favore della sostenibilità ambientale sono business ma anche sfida culturale.

Bisogna diffondere una vera e propria cultura del rispetto dell'ambiente per garantire le future generazioni. La leadership degli Emirati l'ha capito molto bene e dopo un Expo in cui la

sostenibilità era un tema centrale e trasversale, ecco che il 2023 è stato dichiarato l'anno della sostenibilità e a novembre ospiteranno Cop 28. La direzione è irreversibile e ci aspettiamo la promulgazione di norme sempre più stringenti in tema ambientale. Come Confindustria Cisambiente siamo a disposizione per supportare questo processo di policy making.

Quali realtà italiane le sembrano più vicine alla valorizzazione del rapporto?

Le aziende italiane che lavorano con successo negli Emirati sono ormai molteplici e riescono ad esportare non solo prodotti, macchinari e servizi, ma soprattutto esportano un pezzo di italianità, il Made in Italy, lo stile italiano. I settori principali spaziano dalla Moda, al Food, alla Sanità, all'Oil&Gas, alla meccanica, all'agri tech, all'automotive, all'arredo, al design e potrei continuare perché noto che si manifesta una propensione marginale alla spesa per un prodotto Made in Italy di almeno il 30% superiore a quello realizzato in altri Paesi. Negli ultimi tempi il Governo locale ha messo anche in atto una serie poderosa di incentivi per attrarre attività manifatturiere sfruttando anche i bassi costi del lavoro ed energetici, la felice posizione geografica che ne fa uno straordinario hub logistico al servizio anche dei mercati di Africa e Sud Est Asiatico, un efficiente sistema bancario e condizioni assolute di sicurezza. Oggi rappresenta il nuovo centro mondiale del business e le imprese italiane non possono mancare.

Come sta andando l'interscambio?

Sta superando ogni più rosea attesa. Il totale degli interscambi tra i due Paesi è pari a 5,8 miliardi di euro con un incremento del 15.7%. L'export italiano si attesta a 4,3 miliardi con un +27.5 % mentre quello degli Emirati a 1,6 miliardi con una contrazione del 7 %. L'avanzo nella bilancia commerciale per l'Italia è pari a

2,7 miliardi.

E il made in Italy?

Oggi non è più solo il lusso caratterizzato dalle 3 F (Fashion, Food, Furniture), ma anche dagli altri settori merceologici che vedono gli italiani eccellere per qualità, tecnologia, stile e funzionalità. In particolare le 1100 aziende di Confindustria Cisambiente rappresentano una nuova frontiera del Made in Italy: quello della tutela dell'ambiente e della sostenibilità.

Lei ha scoperto molti anni fa gli Emirati. Che evoluzione hanno vissuto?

La prima volta che mi sono recato negli Emirati è stato nel 2001 ed allora sia il Dubai Mall, che il Burj Khalifa che la Palma erano in costruzione e gli stranieri occidentali erano pochi. Nonostante questo già allora percepivo attorno a me una straordinaria energia vedendomi circondato ovunque da edifici e infrastrutture in costruzione e vedendo un popolo ambizioso con una leadership dotata di grande visione. Proprio questa loro capacità di immaginare e programmare il futuro accogliendo chiunque condividesse questo progetto di crescita in armonia e pace senza discriminazione di provenienza o religione, è stata una delle chiavi di volta! Oggi Dubai è la prima destinazione turistica al mondo e gli Emirati sono il nuovo centro del mondo. Difficile, una volta sbarcati in loco e aver avuto la possibilità di lavoro e conoscere anche la loro cultura senza confinarsi solo nei resort turistici, non subirne il fascino. Siamo due culture apparentemente lontane, ma in realtà molto vicine grazie ai due pilastri che ci governano. Quello della vita civile è per entrambi la famiglia e quello del business è per entrambi rappresentato dalla Pmi a conduzione familiare. Imparare a conoscere l'altro, aver fiducia reciproca consente anche negli affari di allacciare rapporti duraturi di successo.



QUEL MADE IN ITALY PENALIZZATO IN PATRIA

Le regole del gioco cambiano a seconda di chi è il giocatore: così, tutta la compliance a carico delle aziende italiane spesso non è richiesta ai competitor esteri... alimentando un dannoso dumping

di *Alessandro Faldoni*

Burocrazia, costo del lavoro tra i più alti d'Europa, tassazione elevata e una concorrenza spregiudicata sono solo alcuni degli aspetti che quotidianamente le Pmi devono affrontare per continuare a essere competitive. Il Made in Italy da solo non basta: le istituzioni devono intervenire per regolamentare e proteggere le aziende italiane ed evitare che possano guardare con interesse oltre confine.

Lo sa bene **Roberto Impero**, a.d. di **Sma Road Safety**, eccellenza italiana nel mondo per quel che riguarda i dispositivi stradali salvavita, come le barriere laterali e gli attenuatori d'urto. «La concorrenza straniera ha dato vita a un dumping aggressivo che sta erodendo sempre più la competitività dei produttori nazionali», dice. «È indispensabile che le istituzioni prevedano controlli molto più severi sui prodotti esteri immessi nel nostro mercato, sia sulla solidità della stessa azienda produttrice. In Italia non è prevista una procedura di omologazione delle barriere stradali, è sufficiente la **marcatura CE** per autorizzarne vendita e installazione sulle nostre strade. Belgio, Norvegia, Irlanda, Germania, Medio Oriente o Usa richiedono procedure di controllo severissime,

che possono durare più di 12 mesi, prima che il dispositivo venga immesso nell'elenco dei prodotti approvati». Non solo: «Costi di manodopera, normative sulla sostenibilità e la sicurezza dei lavoratori, contribuzione previdenziale, per non parlare del carico fiscale, sono un unicum del nostro Paese che pesa sulla competitività internazionale e nazionale. Nel nostro settore esiste anche un problema sociale e legale da non sottovalutare, legato all'affidabilità del produttore

COSTI DI MANODOPERA, SOSTENIBILITÀ, SICUREZZA, FISCO E PREVIDENZA SONO UN UNICUM DEL NOSTRO PAESE CHE PESA SULLA COMPETITIVITÀ

straniero. Cosa succede e chi risponde se queste barriere straniere, preposte a salvare vite umane, non dovessero funzionare? In che modo si potrà chiamare in causa il produttore che ha sede in Turchia, Albania o Estremo Oriente?».

Ma anche nel mondo dell'automazione, **Paola Veglio**, a capo di **Brovind Vibratori** che realizza macchinari per la produzione industriale, racconta come «grazie alla particolare ricerca tecnologica dei nostri macchinari riusciamo a tutelarci dalla concorrenza este-

ra, sempre più agguerrita. Il vero problema è che le istituzioni sono anni luce lontano dalle aziende, soprattutto le Pmi. A volte mi chiedo come in Italia possano circolare certi materiali e come abbiano superato i controlli, che in teoria dovrebbero essere gli stessi che vengono imposti alle nostre macchine quando vengono esportate. Finché esistono queste disparità sarà sempre più difficile ottenere che le aziende "sane ed etiche" competano in maniera equa. Norme oggettive che impongano parametri su materiali, sicurezza, ambiente e tutela del personale, sarebbero di grande aiuto, anche se ammetto non sia semplice parametrizzare questi concetti». E persino sul fronte delle energie rinnovabili, mercato in forte crescita, la questione della competitività tra aziende italiane e straniere richiede di essere presa in esame con urgenza, «la concorrenza, soprattutto asiatica, è soverchiante per il fotovoltaico Made in Italy - afferma **Daniele Iudicone**, Ceo di **Imc Holding** che da oltre un decennio si occupa di rinnovabili.

Continua a leggere



ROBERTO IMPERO



FABIO MAGGESI



PAOLA VEGLIO



DANIELE IUDICONE



ALLA CONQUISTA DELL' AMERICA CON IL PASSEPARTOUT DELLA LLC

Perché incorporare una società negli Usa? Per potenziare il mercato godendo di vantaggi fiscali e di una buocrazia quasi assente. Ecco come

Perché incorporare una società negli Usa? I vantaggi sono molteplici. Per potenziare il piano di market-entry e per un più qualificato livello relazionale con il buyer o partner o cliente americano, che percepisce la volontà dell'azienda italiana di operare seriamente e in maniera strutturata nel mercato Usa. Gli Stati Uniti sono il primo mercato del Made in Italy fuori dalla EU e dalla nostra sede a Miami in Florida svolgiamo un crescente numero di registrazioni di entità legali americane di Pmi italiane. Avere una società negli Usa come soggetto residente e fiscale offre un evidente vantaggio competitivo nella presenza diretta di una propria sede che agisce come trading company, come startup per lo sviluppo del mercato, come regional headquarters o filiale americana per gestire il business nei diversi mercati del Nord

America. La posizione strategica di Miami risulta funzionale non solo come porta di ingresso preferenziale per il macro-mercato Usa ma anche come trampolino per gestire, le operazioni commerciali verso i vicini mercati dell'America Latina e il marketplace dell'area Caraibica. La pratica di apertura societaria è una operazione snella, facilitata dalla semplificazione amministrativa e favorita dal vantaggio del 100% di azionariato italiano per cui la società americana può essere costituita sia come azionariato composto dalla ragione sociale della azienda italiana che da individui italiani in qualità di soci/azionisti. E la Llc è la forma societaria più funzionale. La Llc, che sta per Limited Liability Company, corrisponde ad un mix tra SpA e Srl italiana e con procedura molto semplificata, ridotte incombenze burocratiche oltre a ridotti obblighi

formali. La Llc offre vantaggi rispetto alla classica corporation e i soci devono essere persone fisiche e non società estere di capitali, ha la stessa limitazione della responsabilità al capitale investito come una società di capitali ma a livello fiscale viene considerata invece come una società di persone. Sulla base delle esigenze dei soci si può quindi scegliere se applicare un regime di tassazione come una corporation (società di capitali) o come una partnership (ditta individuale).

La Llc viene costituita mediante un atto costitutivo che viene chiamato "Articles of Organization" il cui contenuto varia in base allo Stato di costituzione ma è altamente semplificato in quanto tra i vantaggi della Llc rispetto alla Corporation vi è che la Llc non deve avere un oggetto sociale definito bensì si può inserire come oggetto sociale la dicitura "anything legal". La Llc può avere un socio unico così come più soci, che sono titolari non di azioni ma di quote che vengono emesse al posto delle azioni. I soci della Llc sono responsabili, come nel caso delle corporation, dei debiti contratti dalla Llc, ma soltanto entro il limite massimo costituito dal

IL MONDO SOLIDALE

La lezione di Maimonide

Dal medico-filosofo vissuto nel XII secolo un'insegnamento di cura e di pace dal quale i giovani medici dovrebbero trarre ispirazione

Vfu un periodo, nel Medioevo spagnolo, caratterizzato dall'intensificarsi di intrecci scientifici e culturali di immensa portata. Aree urbanizzate, come quella di Cordova, denominata "Luce dell'Andalusia" tra il IX e l'XI secolo, furono caratterizzate da una temperie culturale e sociale in cui il dogmatismo dei principi islamici era controbilanciato da una soglia elevata di tolleranza nei confronti di ebrei e cristiani e da altrettanto elevati livelli di scambio e di dialogo interculturale tra il mondo ebraico, cristiano ed arabo. Ciò era tanto più evidente per una branca del sapere - la medicina - che si avvaleva di una casta

professionale di medici ebrei che nel califfato consolidavano una tradizione di moderazione e saggezza, ad un tempo terapeutica, umana e sociale, sostenuta da una profonda e consolidata visione e pratica religiosa.

In questo periodo, seppur di non lunghissima durata, regnò la pace e con essa si intensificò il benessere della popolazione, che riguardò l'anima e il corpo. Vennero creati luoghi di accoglienza e di cura in cui si praticavano le arti, la musica-terapia, la terapia degli aromi e dei profumi, si studiò e si diffusero scuole dedicate, spesso create in giardini profumati e luoghi di preghiera, al sapere medico

utilizzando l'arte raffinata della traduzione. In questa breve età dell'oro visse Mosè Maimonide, discendente da un'antica famiglia rabbinica. Il padre era giudice del tribunale rabbinico, astronomo e matematico. Da lui Maimonide apprese insieme l'amore per le scienze e lo studio della Torah e del Talmud e così divenne filosofo, poeta, medico, scienziato, grande conoscitore della lingua e della cultura araba.

Il brusco dissolversi di questa temperie nella morsa delle invasioni berbere dal Magreb e della reazione islamica alla riconquista cattolica costrinse Maimonide e la sua famiglia a numerose peregrinazioni nelle diverse aree del Mediterraneo, fino a quando, a seguito di una drammatica vicenda familiare - la morte del fratello e la perdita del patrimonio in un



capitale dell'azienda anche nel caso di un unico socio. Aspetto che rende la Llc particolarmente interessante è che non è richiesto un capitale minimo per costituirlo.

Proprio per la sua semplificazione, la Llc è oggi il tipo di organizzazione preferita da parte delle imprese Usa, dalla startup alla grande impresa, perché ideale per chi vuole svolgere una attività commerciale negli Usa evitando le complessità formali della Inc quali la necessaria presenza di un consiglio di amministrazione, l'assemblea dei soci e l'assemblea del consiglio di amministrazione. E comunque nel caso la Llc può essere trasformata in Inc.

La gestione della Llc può essere sia curata dai soci della Llc che essere demandata a manager non soci: è il caso frequente di Llc i cui soci sono residenti all'estero, in Italia per esempio, e quindi delegano la gestione formale e la tenuta dei libri societari all'advisor americano residente negli Usa e presente dove viene registrata la Llc che svolge il ruolo di registered agent come richiesto dal diritto societario americano, ruolo che p.e. noi svolgiamo qui a Miami come Mtw Group Usa per molte delle società americane

che registriamo in Florida per conto di Pmi italiane che guardano all'intero mercato Usa per la loro strategia di crescita ed espansione.

La Llc è una società cosiddetta trasparente o anche "pass through entity": non presenta un bilancio e non fa la dichiarazione dei redditi in quanto il reddito della Llc è tassato direttamente in capo ai soci a secondo della percentuale di partecipazione al capitale. La Llc può decidere ai fini fiscali di optare di essere considerata come una Corporation e quindi passare al regime fiscale in essere dal 2018 e pari alla flax tax del 21%. La Florida non prevede tassazione sul reddito personale, la state tax per le imprese è il 5,5%. Una volta aperta la società, la cui tempistica di registrazione possiamo garantire essere esplicita in un solo giorno, la Llc può richiedere subito il tax ID, che viene rilasciato dalla Irs, l'Internal Revenue Service, agenzia governativa deputata alla riscossione dei tributi, e a seguire l'apertura di un conto corrente aziendale presso una banca americana con il quale gestire l'operatività delle transazioni generate nel mercato Usa.

Attenzione alle richieste esose: a differenza

delle complessità burocratiche italiane, aprire una società negli Usa è veloce e ha un costo decisamente molto meno oneroso di quanto si possa pensare. Dal nostro osservatorio verificiamo come le aziende che registrano una entità legale negli Usa ottengono un a migliore performance nel time-to-market e nello sviluppo dei volume di business.

Mtw Group, società di advisory di international business con sede a Miami in Florida, dal 2005 offre consulenza manageriale strategica per l'internazionalizzazione nel mercato Usa integrata con servizi di Marketing Communication, Brand Marketing, Business Development e Corporate a supporto delle Pmi e delle aziende 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@marketingthatworks.us
www.marketingthatworks.us

naufregio - approdò in Egitto, a Fustat, parte vecchia del Cairo, dove Maimonide si concentrò soprattutto sugli studi e la pratica medica, divenendo ben presto il medico del Saladino, fondatore della dinastia degli Ayyubidi e di tutta la sua corte, in un momento in cui in una vasta area che comprendeva Egitto, Palestina, Siria e Alta Mesopotamia si conobbe un'atmosfera di pace e poté diffondersi, grazie alla fama raggiunta da Maimonide, un'attenzione crescente rivolta alla cura della popolazione, al di là delle differenze linguistiche, religiose e di status economico e sociale. Al centro della visione che animava l'operato di Maimonide c'era un approccio alla pratica medica che aveva al centro la persona, intesa come unità di anima e di corpo e ispirata da una filosofia dell'armonia e dell'attenzione

alla difesa della salute, potenziando la cura dell'anima, cioè la dottrina della "medietas", insieme a quella del riequilibrio e della restituzione, tenendosi lontani dagli opposti estremi dell'interventismo terapeutico e dell'astensionismo. Il principio ebraico della giustizia riequilibratrice è al centro dell'operato di Maimonide. In una delle pagine più belle tra i numerosi scritti di Maimonide, possiamo leggere la preghiera quotidiana del medico, da cui traggio alcune citazioni con l'auspicio che l'universo del sapere maimonideo e della sua matrice di cura e di pace diventi patrimonio condiviso nella società del presente e si diffonda soprattutto tra i giovani medici: "In colui che soffre - scrive Maimonide - concedimi di vedere solamente l'essere umano. Illumina la mia mente perché veda con chiarezza ciò

che sta davanti a me, intuisca ciò che è assente o nascosto. Fa' che possa riconoscere ciò che è visibile, ma non permetterle di arrogarsi il potere di vedere ciò che non può essere visto. Delicati e infiniti sono infatti i confini di quella grande arte che è la cura della vita e della salute delle tue creature". Non è sorprendente che a questa visione Maimonide associasse l'umiltà: "Se qualcuno più saggio di me volesse migliorarmi e consigliarmi, fa' che la mia anima segua con gratitudine la sua guida; perché vasta è la nostra arte", riconfermando così le parole del profeta Geremia. Il pericolo più grande dell'operare del medico è curare "le ferite del popolo solo in superficie, dicendo pace pace, dove pace non c'è".



di Giuliana Gemelli

CI PIACE

PER BANCA GENERALI LEADERSHIP SOSTENIBILE

L'istituto guida da Gian Maria Mossa al 1° posto nel suo settore nelle classifiche Mornigstar



Banca Generali si conferma leader in termini di sostenibilità nell'ambito dell'industria mondiale dell'asset management e "private banking" su un totale di quasi 400 aziende analizzate. L'ha classificata la società indipendente Sustainalytics, secondo cui la banca guidata dall'Ad Gian Maria Mossa (nella foto) è al primo posto per Ranking Esg.

Il rischio ambientale, secondo la classifica, della società è praticamente zero o "trascurabile": questo il giudizio dell'analisi condotta guardando anche ai parametri di governance, disclosure, commitment e target all'interno della banca e nel confronto col settore a livello globale.

In base all'analisi condotta dalla società del gruppo Morningstar su un campione di quasi 15.000 aziende nel mondo, Banca Generali si piazza complessivamente nella top 100 globale (99esima posizione) sul campione totale ed addirittura al primo posto guardando all'analisi tra i circa 400 operatori nei servizi finanziari attivi nel settore asset management.

Di buono c'è, inoltre, che l'utile netto ricorrente - parametro finanziario cruciale per la sostenibilità economica - è salito del 25,2% nel 2022 a quota 221,1 milioni, rispetto ai 176,6 milioni del 2021, con un nuovo massimo storico. E nel frattempo, la banca ha anche annunciato l'adesione ai Principles for Responsible Investments (Pri) promossi dalle Nazioni Unite, confermando l'impegno preso nel Piano Strategico, in linea con la propria Vision, di puntare ad essere appunto la prima Banca private per valore del servizio, innovazione e sostenibilità.

La fase in cui vivono i mercati, di grande volatilità, comporta per questo genere di dati una nuova centralità, perché sono sinonimo di valore stabile nel tempo.

L'adesione ai principi Onu rientra in una strategia che punta su servizi e innovazione sostenibili

Il busillis è sempre lo stesso: non pagare niente né a noi né al fisco per i dati che regaliamo al social



Aridaje, direbbero a Roma. Nel 2018 l'Agenzia delle Entrate e Facebook avevano siglato un bell'accertamento con adesione per chiudere una controversia fiscale finita in procura a Milano per tasse evase tra il 2010 e il 2016.

Accertamento con adesione, sia detto per chi non capisce al volo, in sostanza sta per "cavolo, m'avete beccato, allora concilio e pago!", che il signor Rossi dice al pizzardone che lo ferma in eccesso di velocità... In "fiscalese" stretto, significa che le contestazioni dei finanziari furono accettate da Facebook che pagò "senza alcuna riduzione degli importi contestati", la bellezza di oltre 100 milioni di euro.

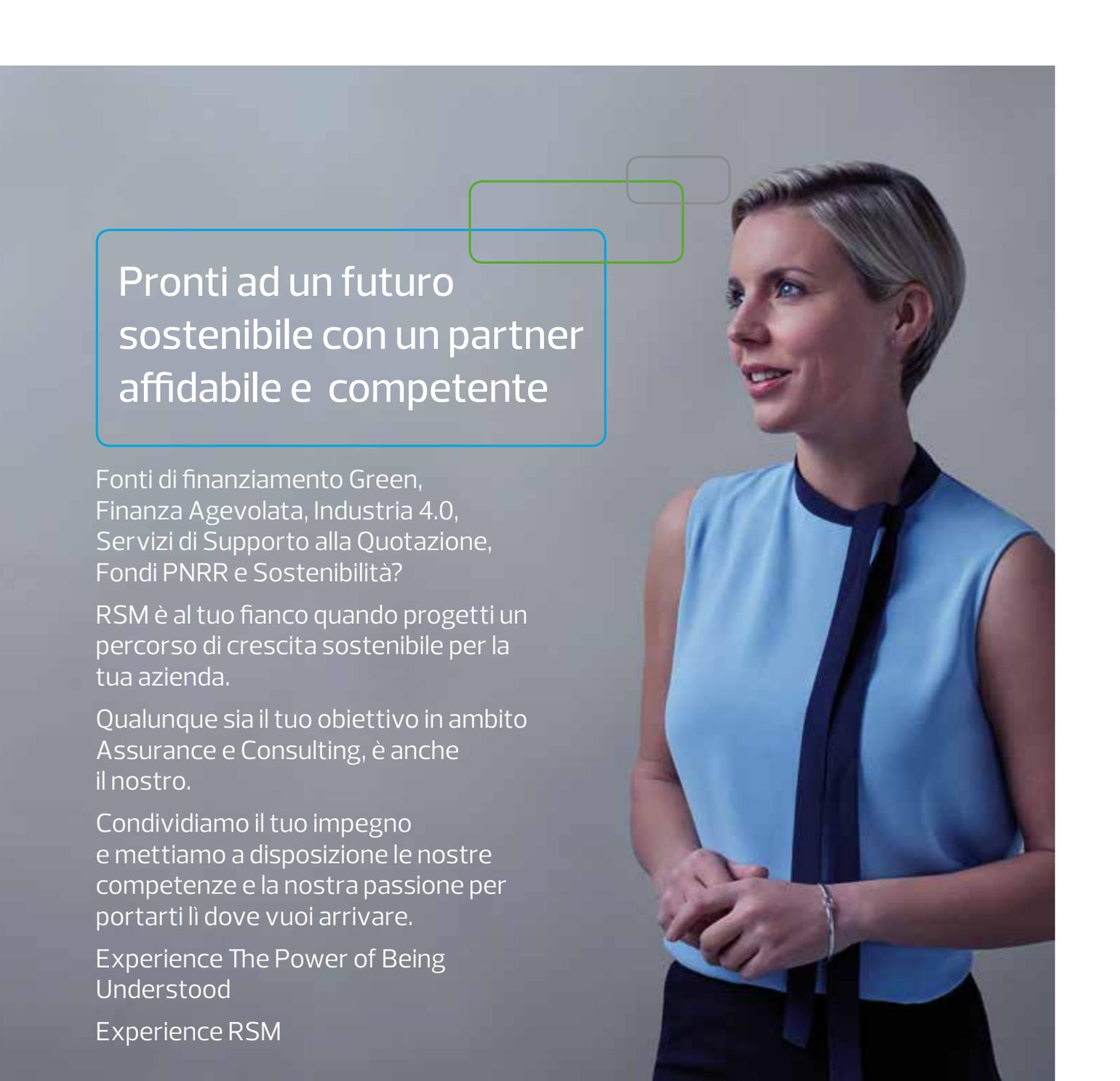
Ora uno apre il giornale e scopre che c'è un'altra società alle prese col fisco italiano, stavolta per ben 870 milioni di euro di contestazione. E legge il nome: Meta. I più anziani penseranno a "Iniziativa Meta", che fu una società del gruppo Montedison. Gli sportivi penseranno a una "meta" a rugby. Macché: Meta è il simpatico maquillage fatto dal temibile Mark Zuckerberg, l'uomo che soffiò ai gemelli Winkelvoss l'idea di Facebook, per ribattezzare il suo social, che vuole riconvertire al metaverso. Buona idea...

L'importante è che il core-business resti sempre lo stesso: prendere i nostri dati, prenderli a noi che glieli diamo tutti contenti di essere usati senza essere pagati, e non pagare niente a nessun altro, neanche al fisco, per questi dati regalati da noi altri, fessi. Però una cosa va sommessamente detta agli amici (si fa per dire, e sempre finché loro sono d'accordo) della Guardia di Finanza: a Meta, 870 milioni di contestazione fanno il solletico. Metteteci uno "zero" in più, hai visto mai che pagano...

NON CI PIACE

SI SCRIVE META SI LEGGE LITE CON IL FISCO COME FACEBOOK

Nel 2018 un concordato da 100 milioni, stavolta una contestazione da ben 870



Pronti ad un futuro sostenibile con un partner affidabile e competente

Fonti di finanziamento Green,
Finanza Agevolata, Industria 4.0,
Servizi di Supporto alla Quotazione,
Fondi PNRR e Sostenibilità?

RSM è al tuo fianco quando progetti un
percorso di crescita sostenibile per la
tua azienda.

Qualunque sia il tuo obiettivo in ambito
Assurance e Consulting, è anche
il nostro.

Condividiamo il tuo impegno
e mettiamo a disposizione le nostre
competenze e la nostra passione per
portarti lì dove vuoi arrivare.

Experience The Power of Being
Understood

Experience RSM

www.rsm.global/italy

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. with its subsidiary RSM Italy Corporate Finance S.r.l. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM International Association, 2021

Certificazioni

Soa, referenza di compliance utile anche nel privato

Il Centro Studi di Argenta Soa evidenzia l'importanza dell'attestazione per le imprese

Per più del 60% delle aziende di costruzioni le certificazioni Soa, nate per poter partecipare alle gare pubbliche, stanno diventando una referenza positiva anche per lavorare nel privato. In un'indagine rapida condotta dal Centro Studi di Argenta Soa presso un campione di imprenditori del settore, gli intervistati - a capo di aziende che possiedono le certificazioni Soa e che operano sia nel pubblico che nel privato - hanno richiesto di prevedere certificazioni volontarie (analogamente all'Iso) che permettano di essere riconosciute come Esg compliant, rivolgendosi a fornitori con analoghe certificazioni e garantendo, sotto questo profilo,

anche le aziende delle quali sono a loro volta fornitrici. In tal modo, lungo tutta la filiera si genera un ecosistema di imprese che rispettano gli obiettivi di sostenibilità, da monte a valle della catena produttiva. «Emerge, - spiega il presidente di Argenta Soa Giovanni Pelazzi nel presentare il Report "Il settore delle costruzioni nel 2022 tra Pnrr, bonus fiscali, tassi d'interesse, capitale umano e sfide Esg", realizzato dal Centro Studi della società-, come per buona parte delle imprese l'attestazione Soa sia un fattore discriminante nella scelta del privato di appaltare un lavoro ad un'impresa edile, consapevole del bollino di qualità e di professionalità che tale attestazione garantisce. In un contesto che sta puntando sempre di più verso la sostenibilità si presentano grandi opportunità per le imprese che sapranno allinearsi ai parametri Esg, che anche il nuovo sistema regolatorio europeo considera come uno dei driver dello sviluppo economico. Anche il settore delle costruzioni sta cercando di valorizzare l'aspetto più strettamente



legato alla sostenibilità economica, sociale, ambientale. L'obiettivo per le aziende è di poter essere facilmente riconosciute come Esg compliant, ovvero rispettose dei fattori ambientali, sociali e di governance, al fine di divenire, nel contempo, soggetti privilegiati per gli investitori che, oggi più di prima, tengono in considerazione questi aspetti nella selezione delle imprese sulle quali investire». Il dato rilevato dal Centro Studi di Argenta Soa è in linea con le parole della presidente di Assimpredil-Ance Regina De Albertis che nella sua relazione all'assemblea dell'associazione ha dichiarato come il settore sia "già molto avanti sull'adozione di logiche di sostenibilità Esg e non ci faremo trovare impreparati alle nuove regole della tassonomia europea per gli investimenti sostenibili. Mettere mano a un processo e riconfigurarlo in logica sostenibile coinvolge tutta l'impresa e la sua catena di fornitura a partire dalla Governance; farlo seriamente richiede tempo e un cambio culturale che abbraccia tecnica e amministrazione, cuore e bilancio. Ma si può fare, e chi parte per primo ne godrà i benefici competitivi. Chi non ci crede sarà fuori dal mercato.

Proptech

Seed round da 740mila euro per Metacasa

La piattaforma tecnologica è ormai pronta per entrare nel mercato italiano

Metacasa, startup proptech italiana che si occupa di facilitare le compravendite immobiliari, annuncia un seed round da 740 mila euro, con la partecipazione di Business Angel strategici per lo sviluppo del progetto. Il nuovo round di investimento servirà a finanziare l'ulteriore sviluppo della tecnologia proprietaria, l'on-boarding di nuovi talenti e l'espansione su tutto il territorio nazionale. La startup - fondata nel 2022 da Sacha Gentili - ha creato una piattaforma digitale che utilizza la realtà virtuale

e l'intelligenza artificiale per aiutare le persone a riqualificare, comprare e vendere casa con maggiore semplicità, riducendo sia i rischi legati all'acquisto di immobili "non nuovi" sia il tempo medio necessario per il processo. Progettato come un servizio B2B, la piattaforma offre strumenti di valorizzazione degli immobili tra cui un'App per effettuare scansioni 3D, una Digital Remodeling Suite per provare diverse opzioni di design ed un tool che permette di generare un preventivo dei costi di ristrutturazione e di riqualificazione energetica. Sacha Gentili, Ceo di Metacasa, ha dichiarato: "Siamo entusiasti di annunciare la nuova fase di sviluppo del Progetto supportati da investitori strategici. Il 2023 sarà un anno decisivo per consolidare il piano di crescita con cui puntiamo a diventare uno dei principali strumenti tecnologici utilizzati dalle migliori agenzie immobiliari e professionisti di tutta Europa". Metacasa nasce dall'idea di mettere in leva l'intelligenza artificiale e la realtà virtuale per semplificare la riqualificazione degli immobili e facilitare ogni compravendita immobiliare.

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Michele Frattini, 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



Lettere

Un "dizionario" per imparare le nuove parole del marketing

L'ha compilato Domenico Ioppolo con 51 autori tra managers, accademici e professionisti



Algoritmo, brand activism, challenge sale. E ancora: fidelity card, go tv, neuromarketing, total audience... Sono le nuove parole del marketing e

per comprenderle appieno c'è bisogno di un vocabolario ragionato. A compilarlo, Domenico Ioppolo, amministratore delegato di Campus (Gruppo Class) e direttore scientifico del Milano Marketing Festival, con i contributi di 51 autori tra managers, accademici e professionisti, dei cambiamenti intervenuti nei processi di marketing, tra i quali Vicki Gitto, founder di Gitto/battaglia e già presidente dell'Art director Club, Giorgio Santambrogio, a.d. di Vegè, Gaetano Di tondo, presidente dell'Archivio Storico Olivetti, Stefano Pedron, Ceo di Jakala, ma anche Don Andrea Ciucci, della Pontificia Accademia per la Vita, Filippo Genzini di Admirabilia, Luca Denard, Ceo di Nielsen, Paola Corna Pellegrini, presidente del Winning Women Institute. «Le nuove parole del marketing» (Class Editori), è dunque una guida per orientarsi nei nuovi territori del marketing, al centro di profondi cambiamenti. E se la rivoluzione tecnologica ha enfatizzato la rivoluzione copernicana, che negli ultimi decenni aveva messo al centro il consumatore, il cambiamento di sensibilità del cliente ha determinato la sostituzione del vecchio patto consumatore-brand, tutto basato sul prodotto, con uno nuovo, dove entrano in gioco i valori in cui la marca crede e l'universo delle persone che compongono la filiera, l'ambiente, le istituzioni, i territori e la società. Perché le "parole" sono la chiave di accesso ai nuovi concetti e ai nuovi paradigmi.



Project financing

Garanzia green per la gigafactory solare

3Sun con UniCredit per la più grande fabbrica di pannelli solari italiana a Catania

«Siamo orgogliosi di continuare a supportare il Gruppo Enel, questa volta in Italia, e siamo lieti di farlo insieme a UniCredit per l'ampliamento della più grande fabbrica di pannelli solari italiana. Una iniziativa strategica che contribuirà alla riduzione della dipendenza energetica del nostro Paese, sviluppando la produzione domestica in un settore ad elevata tecnologia e aumentando l'occupazione sul territorio siciliano. Questo intervento è un nuovo passo avanti concreto e coerente con gli obiettivi del piano industriale Insieme 2025 e conferma il nostro impegno, per un totale di 3 miliardi di euro di garanzie green solo nel 2022, nell'attuazione del Green New Deal a supporto di investimenti delle imprese italiane in tecnologia per la transizione ecologica». Alessandra Ricci, a.d. di Sace, così commenta l'accordo siglato da 3Sun (società di Enel Green

Power) con UniCredit e Sace per l'ampliamento della gigafactory di Catania, che diventerà la più grande fabbrica europea di moduli fotovoltaici ad alte prestazioni. 3Sun e UniCredit, che ha agito in qualità di Structuring Mandated Lead Arranger, Global Coordinator e Bookrunner, hanno firmato il contratto di project financing per un importo massimo di 560 milioni di euro, suddiviso tra 475 milioni di euro di senior term loan e 85 milioni di euro di Vat loan, per finanziare l'ampliamento dello stabilimento di pannelli solari 3Sun a Catania, in Sicilia. Il senior term loan beneficia per l'80% della Garanzia Green di Sace. L'investimento contribuirà allo sviluppo di Tango (iTaliAn pv Giga factOry), un impianto di produzione su scala industriale per la produzione di moduli fotovoltaici (Pv) innovativi, sostenibili e ad alte prestazioni presso 3Sun.



Sofferenze aziendali

In Italia un'impresa su otto è a rischio

Commodities, media e intrattenimento e information technology, i settori più colpiti

Secondo quanto emerge dal nuovo report della società di consulenza globale Alvarez & Marsal, Distress Alert, che valuta le performance finanziarie e la solidità di bilancio di oltre 4.400 società in Europa, una società europea su dieci è in difficoltà e necessita di un turnaround, un dato in aumento di 0,5 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Si

prevede che questa cifra aumenti con il deterioramento delle performance, in particolare tra le imprese con un elevato livello di indebitamento. La ricerca, inoltre, mostra che il 20% delle imprese esaminate ha un bilancio fragile. I settori dei consumi (esclusi moda e alimentare), della sanità e dell'industria manifatturiera hanno registrato i maggiori aumenti del livello di sofferenza nel 2022 rispetto al 2021. I comparti dei beni di consumo, come i prodotti di elettronica, di articoli per la casa e di arredamento, così come gli ipermercati, hanno registrato un aumento delle sofferenze del 72% anno su anno, a causa di una marcata riduzione della spesa dei consumatori dovuta alla crisi, all'aumento del costo della vita e al conseguente aumento dei costi operativi. Allo stesso modo, la percentuale di aziende del settore sanitario in difficoltà è aumentata del 47% tra il 2021 e il 2022, mentre le sofferenze aziendali nell'industria manifatturiera sono cresciute del

Stem

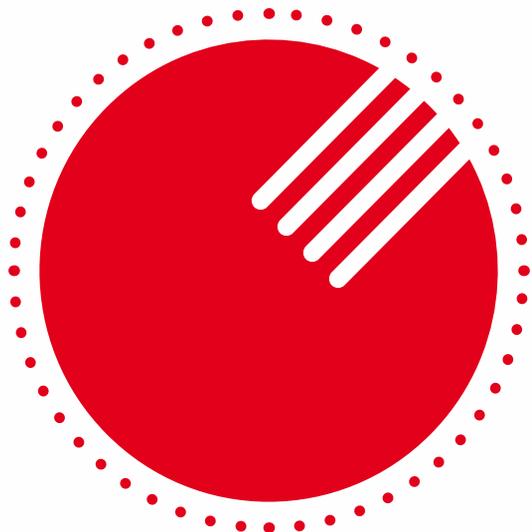
Coding al femminile, la sfida parte dalla Sicilia

L'iniziativa di Edgemony, hub palermitano specializzato nella formazione digitale, con le borse di studio per il CwS

Il futuro della Tech Leadership è sempre più donna. E se si comincia da una terra disillusa - ma con grande voglia di rivalsa - come la Sicilia, forse prende tutto un altro sapore. Ha infatti origine siciliana il Coding Women Sicily, la prima iniziativa sociale di Edgemony, hub Made in Palermo specializzato nella formazione tecnologica e digitale fondato in piena pandemia e oggi acquisito dall'americana R5 Labs, con l'obiettivo di impiegare 1.000 professionisti del Tech in Sicilia e in Italia nei prossimi tre anni. Il progetto, lanciato nel 2021 e che si apre adesso a una nuova edizione, è nato dall'idea di colmare il gender gap ben evidente nel mondo della programmazione, avvicinando quindi le donne all'ambito Ict che, soltanto nel 2021, registrava circa 135mila posti vacanti. Con Coding Women Sicily, Edgemony ha raccolto 165mila euro in borse di studio per un totale di 55 borse assegnate ad altrettante donne che hanno potuto così sperimentare un percorso didattico full time di circa 4 mesi, unendo pratica e teoria, case study e simulazioni aziendali. Un'idea che è piaciuta a 14 tra le più importanti tech company - tra cui Facile.it, Subito.it, Conte.it, Bending Spoon, Musement, Docebo, Translated- che hanno sponsorizzato CwS finanziando le borse di studio. «Dalla Sicilia, adesso vogliamo spingere e ampliare il progetto in tutta Italia - spiega Daniele Rotolo, fondatore di Edgemony insieme a Marco Imperato - Stiamo lavorando per raccogliere tante altre borse di studio a copertura totale del corso, per avvicinare sempre più donne al meraviglioso mondo della programmazione. Siamo certi di non essere i soli a voler offrire alle donne gli strumenti necessari per avviare una carriera nello sviluppo software».

39% nello stesso periodo, per via dell'incremento dei prezzi dell'energia e delle interruzioni della catena di approvvigionamento che hanno impattato su produttività e redditività. Il numero di aziende del settore viaggi, ospitalità e tempo libero in difficoltà, invece, è diminuito del 63% nel periodo preso in esame, come riflesso del forte rimbalzo delle vendite dello scorso anno sulla spinta della domanda turistica compressa negli anni passati. Tuttavia, l'impatto della crisi del costo della vita non è ancora stato pienamente avvertito da molte compagnie di questo settore, che avranno bisogno di tenere sotto controllo la liquidità e la redditività nei prossimi mesi. Il mercato italiano è al quarto posto nel 2022 in termini di aumento della percentuale di imprese in difficoltà rispetto all'anno precedente: con il +1,7% per il 2022 su 2021, segue i Paesi Gcc (Gulf Cooperation Council), Israele e Turchia (3,8%), i Paesi nordici (4,7%) e la media dei Paesi Cee (5,5%).

La percentuale di imprese in difficoltà in Italia è aumentata dal 6% del 2021 al 7,7% nel 2022. Commodities, media e intrattenimento, information technology: sono questi i settori che hanno dovuto affrontare i livelli più elevati di sofferenze aziendali nel 2022, seguiti da infrastrutture e logistica e dal settore manifatturiero. L'impennata dei prezzi dell'energia, inoltre, ha colpito anche il settore delle utilities perché molte aziende del comparto avevano già venduto contratti a prezzo fisso e questo non ha permesso di ribaltare gli aumenti sui consumatori. Nel settore delle infrastrutture, e della logistica in particolare, le imprese hanno sofferto di un aumento significativo dei costi di trasporto, che ha contribuito a erodere i margini. Anche le aziende del settore automotive sono state colpite dall'aumento dei costi dell'energia, che ha costretto molti fornitori a ridurre la produzione, ma anche dalla carenza di materiali (in primis metalli).



CIBUS

CONNECTING ITALY

PARMA.29|30 MARZO.2023

WELCOME TO FOODLAND

www.cibus.it | cibus@fiereparma.it | Follow CIBUS on    



LO SHOPPING È UN FATTO DI CHIMICA

Il ruolo di dopamina, serotonina e ossitocina nelle scelte di acquisto è fondamentale: la componente non conscia della decisione può arrivare a contare fino al 95%, mentre la parte razionale si ferma al 5%



di Cinzia Ficco

Vendere? Sarà sempre più roba da neuroscienziati. Per lanciare un prodotto, allestire una vetrina o uno scaffale, mandare una mail, realizzare un sito e non rischiare di fare un buco nell'acqua, gli imprenditori dovranno sempre più affidarsi a ricercatori e medici che da anni studiano le nostre **emozioni**, i nostri desideri più nascosti. Niente più istinto. Il nervo delle vendite nei prossimi anni starà nel **neuromarketing**, una disciplina basata su evidenze scientifiche che, attraverso l'utilizzo di risonanza magnetica funzionale, elettroencefalogramma, eye-tracking, riconoscimento delle espressioni facciali ed altri strumenti, è in grado di misurare le reazioni emotive a livello inconscio, scatenate da uno stimolo. Che può essere un colore, una

forma, un odore, un suono o il semplice richiamo ad un territorio.

Il neuromarketing è, in sintesi, la scienza che spiega perché, di fronte ad un sito, una newsletter, un oggetto o un servizio nuovi siamo portati a dire: "va bene, lo voglio, mi piace, mi serve" o, al contrario, a provare nausea. Poiché ha una **capacità predittiva**, cioè è in grado di anticipare se una iniziativa potrà centrare l'obiettivo o deludere, è uno strumento fondamentale nelle mani dell'imprenditore.

«Sa perché il 50 per cento del lancio di nuovi prodotti nel nostro Paese fa flop? – chiede **Giuliano Trenti**, ex ricercatore, oggi imprenditore con Neurexplor - Gli imprenditori, ancora oggi, spesso si affidano al proprio fiuto o assecondano le tendenze e i gusti espressi dai

PER APPROFONDIRE

La ricerca: La prima grande indagine sul neuromarketing è stata realizzata nel 2004 dai neuroscienziati americani McClure e Montague su due bevande familiari come Coca-Cola e Pepsi-Cola.

L'associazione: Ainem nasce nel 2016 dalla visione di Francesco Gallucci, Caterina Garofalo e un Gruppo di docenti e ricercatori della disciplina.

È un think tank che fa da ponte tra la ricerca accademica e il mondo del business.

Letture: Manuale di Neuromarketing (Hoepli) a cura di Garofalo, Gallucci, Diotto. Raccoglie vent'anni di studi, ricerche, metodologie e modelli di oltre 40 ricercatori ed esperti del neuromarketing con contributi originali.

propri clienti. Al contrario, ignorano come funzioni il circuito delle ricompense, non sanno, per esempio, che è la **dopamina** a spingerci ad un acquisto. Non riescono a comprendere che per ottimizzare le proprie decisioni devono captare il non detto, scoprire cosa davvero procura piacere».

Insomma, ci sta dicendo che dovrebbero far stendere i consumatori su un lettino e improvvisarsi psicoanalisti? «Non proprio - replica Trenti - Per arrivare a scoprire perché, per esempio, un prodotto viene scelto meno rispetto a quello dei propri concorrenti, perché in tempi di **scrolling** sul mio sito ci sono pochissime visualizzazioni, come mai una campagna pubblicitaria non è stata ben accolta, per quale motivo il nuovo packaging porta perdite rispetto alla vecchia confezione, basterebbero due accorgimenti: fare più spesso **analisi e test** di neuromarketing ed affidarsi a studi che l'ambiente accademico porta avanti da anni. Penso ai ricercatori dell'Università di Trento, Torino, dello Iulm, dell'Università Cattolica di Milano e della Sapienza di Roma dove si studia Neuroeconomia e si monitora l'attività cerebrale di campioni di consumatori, da cui vengono estrapolati numeri, dati oggettivi, che poi un bravo consu-

lente sa decodificare e applicare al marketing». Ma qual è la più grande scoperta di questa disciplina? «Rispetto al passato - risponde **Francesco Gallucci**, direttore scientifico di Ainem e docente di Neuromarketing per il Design del Politecnico di Milano - sappiamo che la componente non conscia della decisione può arrivare a contare fino al 95%, mentre la parte razionale, ritenuta unica e determinante dal marketing tradizionale, si ferma al 5%. Quindi? L'applicazione del neuromarketing all'inizio del ciclo di vita di un prodotto o una pubblicità contribuisce in modo decisivo ad aumentare **l'efficacia della comunicazione**, ridurre notevolmente i costi di ricerca e sviluppo, migliorare il posizionamento dei brand nella mente dei clienti e prevedere con largo anticipo le nuove tendenze dei comportamenti delle persone. Le faccio un esempio: secondo una stima di **Nielsen** del 2013 oltre il 70% dei nuovi

prodotti lanciati ogni anno nel mondo viene ritirato dal mercato perché inefficace. Eppure, stando ai dati di **Esomar**, si investe sempre di più in ricerche di mercato per comprendere gli orientamenti dei clienti e le loro preferenze. La risposta a tale paradosso sta nella difficoltà crescente delle persone a fornire motivazioni razionali alle base delle loro scelte. Questo riduce la capacità predittiva delle metodologie di ricerca di mercato di tipo esplicito, ossia basate su interviste quantitative e anche di tipo qualitativo. Il neuromarketing supera questo problema perché rileva direttamente e in modo implicito le risposte cognitive-emozionali delle persone agli stimoli rappresentati da prodotti, pubblicità o esperienze immersive in ambienti di shopping o anche digitali».

Quali sono le percentuali di successo e quando si può parlare di risultati importanti? «L'esperienza che ho maturato in questi venti anni

Neuromarketing, istruzioni per l'uso

Quali sono i costi del neuromarketing? A chi ci si deve rivolgere? E quali sono gli errori più comuni tra gli imprenditori? A parlare è Elena Sabbatini, founder di B Side, primo laboratorio di Neuromarketing che ha utilizzato questa disciplina per scegliere il proprio logo. «Le metodologie - ci spiega - cambiano a seconda del costo di una ricerca. Tutto dipende dall'obiettivo specifico del cliente, dal tipo di stimolo testato, dalla numerosità del campione e dalle strumentazioni utilizzate.

Ad esempio, testare un logo è meno oneroso che fare un test per un sito o un e-commerce. Utilizzare un campione esiguo (non meno di 25-30 persone affinché il test sia attendibile) è meno costoso che condurre una ricerca su diversi cluster, ognuno composto da un campione minimo. Infine, utilizzare solo l'eyetracker comporta meno tempo sia per la raccolta che per la successiva elaborazione dei dati rispetto ad una ricerca che utilizza tutte le strumentazioni disponibili. Ogni

laboratorio applica le proprie tariffe, ma in generale dalla versione più semplice a quella più complessa di ricerca il range varia da poche migliaia di euro a qualche decina».

Cosa va a sostituire questa metodologia?

Il neuromarketing non intende sostituire alcuna buona pratica di marketing. Si può integrare con le tradizionali ricerche di tipo qualitativo (interviste, focus group) che quantitativo (survey, questionari). Andando ad inda-



ELENA SABBATINI

gare le reazioni non conscie, infatti, può completare una ricerca tradizionale che, invece, indaga principalmente quelle conscie e razionali. Se il neuromarketing sostituirà qualcosa, tutti noi speriamo che si tratti della cattiva abitudine di non fare alcuna indagine sulle preferenze del pro-

di ricerca e consulenza – aggiunge il docente - mi consente di affermare che l'applicazione del neuromarketing all'inizio del processo di ideazione e prototipazione di prodotti, servizi e pubblicità può portare ad un incremento della **probabilità di successo** doppia o tripla rispetto a quella di una qualunque altra ricerca di mercato. Per ottenere tali risultati, la ricerca di neuromarketing deve essere affidata a un esperto o a una agenzia di ricerca di provata esperienza. La dimensione del campione su cui effettuare il o i test dovrà essere adeguata al raggiungimento degli obiettivi, la scelta delle tecnologie da utilizzare per rilevare i dati è molto importante ed è un **fattore qualificante** della ricerca stessa. Infine, la qualità dell'analisi dei dati raccolti dipende dalla competenza e dall'esperienza dell'analista».

Facciamo finta di lanciare un nuovo profumo. Come ci si muove? «I fattori da analizzare con il neuromarketing - replica Gallucci - sono soprattutto la percezione dell'aroma misurato utilizzando l'elettroencefalo-



FRANCESCO GALLUCCI

gramma e il Gsr, che rileva gli effetti emozionali sull'intero organismo. Nel caso in cui la ricerca lo dovesse richiedere, si potrà utilizzare l'**eyetracking** con l'egg per analizzare l'efficacia del packaging, ponendo a confronto, per esempio, diversi mockup e verificare le preferenze implicite da parte dei clienti».

Quanto è conosciuto il neuromarketing in Italia? «Ha festeggiato i primi 20 anni di vita nel mese di ottobre del 2022 - ci fa sapere **Caterina Garofalo**, presidente di Ainem e docente di Neuromarketing presso lo Iusto di Torino - L'Italia è stata tra i primi Paesi al mondo ad

adottarlo grazie a Francesco Gallucci, tra i pionieri in Europa a ricorrere all'eyetracking e all'elettroencefalogramma per misurare l'efficacia delle pubblicità nel 2004. Un altro pioniere, soprattutto a livello accademico, è stato **Fabio Babiloni**, professore all'Università



CATERINA GAROFALO

Sapienza di Roma, a cui si devono tra l'altro i primi studi realizzati con la risonanza magnetica funzionale. Oggi alcuni grandi brand italiani, soprattutto nel largo consumo, fanno ricorso a ricerche di neuromarketing per migliorare le performance dei propri prodotti e l'efficacia

delle proprie pubblicità. Il trend di diffusione è positivo, ma siamo più lenti ad adottare il neuromarketing rispetto ai principali Paesi anglosassoni perché in Italia ci sono meno grandi brand in grado di investire in ricerche di mercato innovative. Ma le aziende, anche quelle medio piccole, stanno scoprendo i grandi vantaggi offerti dal neuromarketing. Ormai quasi tutti i **settori di mercato** lo stanno utilizzando. In particolare: il food & beverage, l'e-commerce e web marketing, il retail, il fashion e subito dopo il turismo digitale, il banking, la finanza, l'energia. Come Ainem stiamo curando un progetto, la Academy, che sarà dedicata non solo al neuromarketing, ma a tutto lo spettro delle neuroscienze applicate in ambito sociale, per le organizzazioni e il business».

prio target di riferimento.

Su quali strategie si basa?
Sull'utilizzo di strumentazioni biometriche per indagare le reazioni non cosce di uno specifico target sottoposto a uno stimolo di comunicazione. Seguono la raccolta dati e la loro elaborazione. La strategia principale? Il mettersi in ascolto di quello che vogliono comunicarci i cervelli dei nostri interlocutori, senza preconcetti.

La sua adozione richiede condizioni particolari?

Da parte del cliente di uscire dalla logica del secondo me e del mi piace/non mi piace. Da parte

delle agenzie servono, invece, la disponibilità di uno spazio idoneo a creare il laboratorio (con isolamento acustico, termico e luminoso), risorse economiche e tempo. Le strumentazioni e i relativi software sono ancora piuttosto costosi, se confrontati con le normali attrezzature utilizzate in agenzia e non sono plug&play. Occorre tempo per identificare il proprio protocollo di ricerca e comporre un team ben formato. È una disciplina ancora in via di sviluppo e molti passaggi non sono ancora standardizzati. Meglio affidarsi sempre a laboratori che si oc-

cupano di neuromarketing e non ad aziende generiche che hanno acquistato una strumentazione. E' bene verificare la preparazione del team, che deve avere al suo interno psicologi cognitivi e data analyst, oltre ad esperti di marketing, meglio ancora se affiancati da master e associazioni riconosciute a livello internazionale, come ad esempio Ainem.

Si fa distinzione tra Pmi e grandi aziende?

L'obiettivo e la metodologia per una ricerca di neuromarketing non cambiano in base al committente. Forse cambia la disponibilità di risorse economiche.

Ma si può risparmiare sulla selezione del campione di tester, se è l'azienda stessa a trovarlo. Oppure definendo un obiettivo di ricerca molto focalizzato. Ci sono molti bandi ed incentivi che possono essere sfruttati. Un test di neuromarketing può essere utilizzato per identificare il logo migliore, la pagina pubblicitaria più efficace, lo spot più memorabile, la versione di sito con la miglior UX, l'e-commerce in cui il customer journey è più ottimizzato, il packaging che si farà scegliere a scaffale tra i competitor, l'allestimento fieristico che si farà notare.

QUELLE LAVANDERIE CHE RIPULISCONO L'IMMAGINE

Il caso di Arcelor Mittal con Eliminalia accende i riflettori sul reputation-laundering, un fenomeno in crescita, che assottiglia sempre di più il confine tra diritto all'oblio e diritto di cronaca

di Francesco Condoluci

Rimuovono articoli infamanti. Difendono la reputazione online. Tutelano l'immagine in Rete di singoli, enti, aziende, progetti, eventi. Trattano, con le buone e con le cattive, la **deindicizzazione** di contenuti lesivi. Fanno scivolare cioè verso l'alto o verso il basso, a seconda degli scopi da perseguire, i link su un determinato argomento che compaiono sui motori di ricerca. Rivendicano in tutti i modi "il diritto all'oblio" dei loro assistiti. In quel gigantesco continuum spazio-temporale che è il web, dove tutto è documentabile e in cui - in barba a ogni tentazione di *damnatio memoriae* - tutto lascia traccia per l'eternità, fanno insomma da sentinelle al nostro "buon nome". Un lavoro spesso necessario e sacrosanto, almeno quando di mezzo ci sono ingiustizie e diffamazioni. Qualcuno però, con un'accezione non proprio edificante, le chiama "lavanderie" perché, in fin della fiera, non fanno altro che **ripulire** contenuti scomodi, poco graditi. E perché non sempre, i mezzi usati (e i



RUBEN RAZZANTE

fini) sono dei più ortodossi e dei più leciti. Di agenzie così, che hanno come core-business la **web reputation**, oggi nel mondo ce ne sono circa 2 mila, almeno secondo i calcoli della testata di giornalismo investigativo IrpiMedia che proprio di recente, nell'ambito del progetto #StoryKillers - un'inchiesta internazionale sui cosiddetti "mercenari della disinformazione" -

si è imbattuta in una di loro, in particolare: la società Eliminalia (da poco ribattezzatasi **iDataProtection**), sede ufficiale in Spagna e uffici in mezzo mondo, dall'Italia alla Repubblica Dominicana, passando per Taiwan, Svizzera, Gran Bretagna, Stati Uniti. Le mail che da un account di Eliminalia arrivavano sulla posta elettronica di alcuni giornalisti di **IrpiMedia** partivano da Kiev però, capitale dell'Ucraina. Messaggi nei quali ai cronisti veniva chiesto in maniera secca di "rimuovere l'articolo, oscurarlo agli occhi del motore di ricerca e togliere nomi e cognomi lasciando solo le iniziali". Le ragioni? Il pezzo era vecchio, non più attuale e la sua permanenza online danneggiava il protagonista dell'articolo. Insomma, appellandosi ad una claudicante "violazione del Gdpr" e ad un non meglio specificato "diritto all'oblio", Eliminalia pretendeva che sparissero dal web alcuni contenuti scomodi per il loro assistito, nella fattispecie l'ex avvocato dell'**Eni**, Piero Amara, accusato di aver cercato di influenzare

L'IDENTITÀ DIGITALE VA COLTIVATA CON CURA

Andrea Barchiesi ha studiato da ingegnere elettronico ma da ormai più di vent'anni si è specializzato in un'altra branca dell'ingegneria: quella reputazionale, appunto. Diventandone un pioniere prima e uno dei massimi esperti che abbiamo in Italia, oggi. Oltre ad essere founder e Ceo di Reputation Manager, istituto tra i più importanti del settore, dal 2013, attraverso l'Osservatorio Top Manager Reputation, monitora e indaga come e perché la "reputation" sia diventata un asset sempre più centrale nella vita delle aziende e dei management.

Per lui, il "caso Ilva" «è l'effetto di un cambiamento sistemico». «L'era digitale - dice - ha modificato radicalmente la comunicazione, per come sono strutturati la Rete e gli algoritmi dei social network essi tendono a dare alle informazioni negative maggior rilevanza, persistenza e viralità. Ecco perché sempre più manager, aziende e istituzioni stanno assumendo consapevolezza dei rischi e delle opportunità della presenza online. Il web non dimentica nulla, tutto esiste allo stesso tempo e può tornare a galla. Accade che nello stesso istante siano presenti informazioni

anche discordanti tra loro e di periodi temporalmente lontani. Tutto questo, insieme, orienta la percezione del lettore.

Quindi è legittimo provare a migliorare la propria immagine pubblica?

Avvalersi del diritto all'oblio e cercare di orientare la propria immagine pubblica è sicuramente legittimo. Il discrimine però è il metodo: occorre seguire etica e trasparenza.

L'identità digitale, del resto, implica sfide normative complesse rispetto alle quali i



ANDREA BARCHIESI

policy-makers - e forse, ancora più di loro, le grandi platform - faticano ad adeguarsi, dal diritto all'oblio, appunto, alla tutela dei dati.

L'identità digitale è un elemento relativamente nuovo, dato dall'insieme dei contenuti che si trovano in Rete. Esiste in ogni momento ed è diventata primaria per ogni relazione,

un processo e finito al centro di una vicenda giudiziaria controversa che ancora oggi è oggetto di indagine. Partendo da quella strana mail partita dall'Ucraina, IrpiMedia ha imbastito un'inchiesta giornalistica che ha aperto un vaso di Pandora: Eliminalia è una società con parecchi aspetti in

**LADDOVE NON È POSSIBILE RAGGIUNGERE
L'OBIETTIVO CON MEZZI LECITI
LE TECNICHE UTILIZZATE
SCONFINANO NEL FRAUDOLENTO**

chiaroscuro, a cominciare dal suo fondatore, **Didac Sanchez**, uno spagnolo che dietro uno storytelling da self-made-man si porta dietro precedenti giudiziari e soci discutibili, per finire alla holding con quartiere generale a Kiev che la controlla e che tra i suoi business, oltre a banche, studi legali, investigazioni private, ha perfino una clinica per madri surrogate. Da questa azienda di web reputation sono passati, a quanto si è scoperto, clienti facoltosi e bisognosi di rifarsi una verginità in Rete: l'ultimo in ordine di tempo è **Arcelor Mittal Italy Spa** che ha pagato 80 mila euro (alla società Reputation Up a sua volta cliente di Eliminalia) per far finire sotto al tappeto, nei meandri del web, la polvere accumulata dalla manager **Lucia Morselli** nella gestione dell'ex Ilva di Taranto e ben visibile tra le pagine di Google. Ma nel portafoglio di Eliminalia, Arcelor Mittal è in buona compagnia assieme a Piero Amara e a

“bancarottieri, personaggi accusati di riciclaggio, frode e sfruttamento della prostituzione”. Il punto è che la società di Didac Sanchez non è che la punta dell'iceberg di un business (borderline) che sta dilagando a macchia d'olio: la cosiddetta **reputation laundering**, il lavaggio della

reputazione attraverso la deindicizzazione di articoli lesivi o sgradevoli, la richiesta (non di rado) con toni minatori alle testate di cancellare i pezzi o modificare i contenuti, persino la manipolazione degli url per abbassarne il posizionamento sui motori di ricerca. E le tecniche utilizzate, laddove non è possibile raggiungere l'obiettivo con mezzi leciti, sconfinano nel fraudolento. Il confine tra la liceità del contestare gli articoli lesivi e chiedere che vengano corretti in caso di errore e l'abuso del farli rimuovere in maniera coattiva o con escamotage tecnici è sempre molto labile.

E il rischio è che con l'acqua sporca si getti via anche il bambino, accostando agenzie di web reputation che lavorano con finalità e strumenti eticamente ineccepibili alle lavanderie online più spregiudicate. Come si fa a conciliare diritto all'oblio e tutela dell'identità digitale con diritto di cronaca e libertà d'informazio-

ne? «Il riconoscimento del diritto all'oblio ha fatto passi in avanti assai importanti grazie alla legislazione europea e alla giurisprudenza europea e nazionale. È un diritto dei cittadini la coincidenza tra identità reale e identità virtuale» spiega **Ruben Razzante**, docente di Diritto dell'informazione all'Università Cattolica di Milano e alla Lumsa di Roma, «quello che di noi si dice in Rete deve corrispondere a quello che siamo davvero. Ma questo non c'entra nulla con le lavanderie on-line, che a volte alterano la memoria storica della Rete e altre volte arrivano perfino a commettere attività illecite che andrebbero perseguite sul piano giudiziario. Non è possibile che soggetti privati, cioè aziende che lo fanno per business, modifichino i contenuti in Rete e pretendano di mettere equilibrio tra diritto di cronaca e **privacy**/oblio dei protagonisti dei fatti sulla base dei desideri di qualche ex corrotto o malfattore che cerca di rifarsi una verginità on-line – è l'opinione del prof. Razzante – Se passa il concetto che basta pagare per ottenere la rimozione di contenuti scomodi, il web diventa un regno di discriminazioni tra chi può permettersi di pagare e chi no. Invece la concessione del diritto all'oblio deve avvenire solo sulla base di presupposti giuridici e deve puntare a raccontare il vero, non le verità di comodo».

ma il diritto e i policy maker lavorano su una scala temporale lunga, per cui si sono trovati in difficoltà a recepirne la portata e a normarla. Idem per le piattaforme, che sono il terreno in cui si sviluppa questa identità digitale. Ma c'è in gioco molto di più: gli ultimi eventi – la pandemia e la guerra, per citarne due – ci hanno messo davanti a una realtà diversa, con l'esplosione di fake news e l'inquinamento dell'informazione portato avanti, ad esempio, da bot e sistemi automatizzati, ci si è resi conto che la questione riguarda tutti. Ed è sistemica. Ecco perché mi auguro che il

tema venga affrontato ad ogni livello: istituzionale, normativo, economico. Serve la sinergia di tutti gli attori coinvolti, dagli utenti alle istituzioni, passando ovviamente per le piattaforme.

Oggi la “reputation” quanto incide sul mercato e sui consumi?

La reputazione è percezione. Per cui riguarda tutto quello che è nella sfera della persona, dalla scelta della località delle vacanze al partito politico che guiderà il Paese nei prossimi anni. Ogni decisione, nella società in Rete, è basata sulla percezione e non sulla

realtà. In questo senso oggi la reputazione è un asset centrale e abilitante. Penso al tema dell'accesso al credito per le aziende, alle opportunità di carriera lanciate o bloccate, ai prodotti di successo, o i conti bancari congelati a causa di una cattiva reputazione online. Essa arriva ad essere anche un driver che muove gli indici in Borsa. Anche tra Russia e Ucraina non c'è in atto solo una guerra tradizionale, ma comunicativa: vediamo ad esempio l'ondata di disinformazione che ha colpito l'Europa. Oggi non si può più pensare di affidare al caso la

propria identità digitale, che deve essere invece presidiata e tutelata con capacità.

Reputation Manager, con il suo osservatorio, si occupa della reputazione online di personaggi di vertice dell'economia da anni ormai. Come è nata l'idea?

La reputazione è diventato un asset primario, non solo per i manager ma anche per i brand...

Continua a leggere





GRIMALDI LINES



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



**LIBERA LA TUA VOGLIA
DI VIAGGIARE**

www.grimaldi-lines.com

PRENDI PARTE ALLA RIVOLUZIONE DEL FITNESS



Fit And Go è un **rivoluzionario concetto di business** basato su tecnologie all'avanguardia come **EMS, Vacufit, Sintesi e Criofit** che permettono di raggiungere risultati concreti tramite un allenamento rapido, completo ed intelligente.

Piccole boutique di fitness hi-tech per tenersi in forma grazie a **sedute one to one di personal training** su appuntamento.

LA PALESTRA DEL FUTURO
CON PIÙ REDDITIVITÀ PER MQ

 **ASSISTENZA
A 360°**

 **ROI POSITIVO IN
SOLI 12/15 MESI**

 **ESPERIENZA
CONSOLIDATA**

 **90 CENTRI
IN TUTTA ITALIA**



UNISCITI ALLA RETE DI **FAST
FITNESS** PIÙ GRANDE D'ITALIA
A PARTIRE DA € 19.900

 **FitAndGo.it**

  @FitAndGoItalia

 franchising@fitandgo.it

SI FA PRESTO A DIRE "FRANCHISING"

L'affiliazione commerciale non solo sta crescendo, ma si evolve sempre di più verso forme complesse, capaci di conquistare persino i grandi fondi di investimento. Ecco come è cambiato il comparto dopo la pandemia



Fonte: NOMISMA - RAPPORTO ASSOFRANCHISING ITALIA 2022 (DATI RIFERITI AL 2021)

di **Luca Fumagalli** - Co-founder e Senior Franchising Consultant Affilya

In un contesto economico complesso com'è quello attuale, un comparto che registra numeri positivi appare quasi come una eccezione. Eppure il sistema franchising ha ripreso la sua strada di sviluppo, dopo l'inevitabile contrazione dovuta alla crisi pandemica. I numeri del settore, nella ricerca di **Nomisma** per **Assofranchising**, parlano di un giro d'affari di quasi 29 miliardi di euro, con una crescita del 6,7 % nel 2021 rispetto al 2020. Le insegne che operano ufficialmente con questa formula sono vicine al migliaio, e gestiscono

IL FRANCHISING È UN FENOMENO RILEVANTE ANCHE DAL PUNTO DI VISTA OCCUPAZIONALE PERCHÉ COINVOLGE QUASI 240.000 PERSONE

no quasi 60.000 unità affiliate. Si tratta di un fenomeno rilevante anche dal punto di vista occupazionale, perché coinvolge poco meno di 240.000 persone impiegate nelle differenti attività affiliate su tutto il territorio nazionale. I numeri dicono tanto e poco, tuttavia, perché riguardano una disciplina in qualche modo sfuggente, apparentemente nota a molti ma in realtà estremamente specialistica. Uno degli aspetti che talvolta ne rende complesso l'inquadramento è la sua applicazione in **settori** molto diversi tra loro: dall'abbigliamento alla ristorazione,

dalle palestre all'immobiliare, dalla grande distribuzione food e non food al piccolo dettaglio, fino a interessare i servizi più vari per la persona e per l'impresa. Un altro elemento che ne complica la percezione, spesso anche tra gli interlocutori più "acculturati" nel mondo economico, finanziario e imprenditoriale, sono i numerosi *cliché* che ne hanno accompagnato l'evoluzione nel nostro Paese. Da terra di conquista di avventurieri anni'80 a luogo di riscatto per **manager**

in crisi degli anni '90, da formula magica per la crescita delle imprese a sistema se-

mi-truffaldino per sprovveduti, da strumento di vessazione di mezzi imprenditori a soluzione ideale per l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, il franchising ha vissuto negli ultimi quarant'anni abissi e picchi di gradimento del tutto immotivati. In buona sostanza si tratta di una **formula** di collaborazione tra imprenditori che, come tante altre, può essere utilizzata bene o male dalle parti in gioco. Come già accaduto in diversi altri Paesi, anche in Italia gli

CRESCONO LE STRUTTURE
IMPRENDITORIALI DEFINITE
"MULTI-UNIT FRANCHISEE"
COME FORMA DI INVESTIMENTO

esempi virtuosi di applicazione non mancano, ed è attraverso i numerosi casi di successo che il sistema ha trovato nel tempo la forza per prosperare.

Multi-Unit Franchisee

Un ottimo segnale sullo stato di salute attuale del nostro sistema franchising è rappresentato dalla crescente rilevanza di quelle strutture imprenditoriali definite *multi-unit franchisee*.

Il **fenomeno**, presente da decenni negli Stati Uniti, e più in generale in tutti quei Paesi nei quali il sistema fran-

chising è maturo e consolidato, riguarda una categoria particolare di investitori che decide di diventare *franchisee* "seriale", aprendo più unità con un certo *franchisor* e favorendone così lo sviluppo. Cosa c'è di diverso rispetto al ruolo del più tradizionale *single-unit franchisee*? Innanzi tutto la prospettiva non è quella di trovare un'occupazione al neo-affiliato o di accompagnare nel mondo dell'impresa gen- te giovane o inesperta, come talvolta accade

per chi avvia una singola unità in franchising. Poi c'è una questione di approccio: il *multi-unit franchisee* parte fin da subito con l'idea di aprire più unità affiliate e cerca di assicurarsi i diritti di sfruttamento del marchio nelle diverse aree dove è intenzionato ad insediarsi. Ovviamente essere un *multi-unit franchisee* non è solo un fatto di attitudine o di ambizione. Per aprire e gestire più attività servono risorse economiche adeguate e risorse umane qualificate. Un *multi-unit franchisee* può essere anche un privato, una coppia o una famiglia, come accade per i *single-unit franchisee* ma, soprattutto negli ultimi anni, il profilo di questo genere di operatori si è decisamente alzato. Sempre più spesso si tratta di privati con **capitali consistenti** da far rendere, di imprenditori che intendono diversificare il loro business, di gruppi di investitori, di *family office*, di piccoli fondi di investimento o, addirittura, di aziende specializzate proprio in questo tipo di operazioni. L'obiettivo primario dei *multi-unit* è quello di impiegare il denaro in modo più efficace e più remunerativo rispetto ad alternative tradizionali di investimento. A questo scopo

L'internazionalizzazione, un filone ancora tutto da sfruttare

Un altro fronte aperto, in cui da anni stiamo vivendo una situazione a dir poco assurda, è quello che riguarda l'internazionalizzazione. Il caso più eclatante è quello delle famose 3 F (*fashion, furniture, food*), ovvero moda, design e ristorazione. Proprio in campi nei quali l'eccellenza dell'Italia è universalmente riconosciuta, sono pochi i casi di marchi che abbiano saputo utilizzare bene il franchising per diffondersi e che ad oggi possano vantare reti distributive consolidate a livello globale. Al contrario, nei settori dove noi dovremmo esercitare una leadership indiscussa, ci sono centinaia di *franchisor* stranieri che ci surclassano, con catene da migliaia di unità sparse per il mondo. Pensiamo a fenomeni come Zara o H&M nella moda, Ikea nel campo dell'arredamento, o ancora Starbucks,

Domino's Pizza, Pizza Hut o Subway, rispettivamente nel mondo del caffè, della pizza o dei panini. Per non parlare di McDonald's che, forse non è noto a tutti, è oggi il marchio leader in Italia nel campo della ristorazione e anche in quello della caffetteria. Perché gli altri ce la fanno, arrivando persino a superarci nel nostro Paese e sui terreni a noi più congeniali? Noi invece, malgrado la nostra maestria nel produrre, non solo non riusciamo a competere a livello internazionale ma nemmeno siamo capaci di creare reti consistenti nel mercato interno. La spiegazione di questo apparente paradosso è più semplice di quanto si pensi. Il franchising, che è tra i veicoli più adatti per l'espansione, come dimostrano le migliaia di casi di successo di catene internazionali, da noi è poco e male praticato

proprio in quei settori dove sarebbero più ampie le nostre possibilità di essere apprezzati e valorizzati. Le prospettive di una inversione di tendenza, tuttavia, ci sono. I fenomeni sopra descritti, sviluppo dei *multi-unit franchisee* e ingresso della finanza nel mondo del franchising italiano, fanno ben sperare. Il rafforzamento delle reti nostrane è una "conditio sine qua non" per affrontare l'espansione internazionale. Il mondo ci chiede sistemi di franchising sperimentati, allineati agli standard internazionali di questa disciplina, forti finanziariamente e dal punto di vista organizzativo, che siano in grado di veicolare i valori e la cultura del miglior Made in Italy. Il potenziale è altissimo, le richieste arrivano da tutti gli angoli del Pianeta e noi dobbiamo metterci nella condizione di poterle esaudire.

si accompagna la volontà di contribuire in maniera significativa all'affermazione del marchio che si è scelto ottenendo, come inevitabile ricaduta, la valorizzazione dei propri asset. In qualche caso, infine, c'è l'ambizione di creare una organizzazione specializzata, disegnata per gestire le cosiddette "operations", che trovi la sua realizzazione nella gestione di numerose unità affiliate. Quest'ultima caratteristica porta talvolta i *multi-unit franchisee* a puntare su **più marchi**, intraprendendo per ciascuno di essi un percorso di sviluppo territoriale e creando così delle strutture multi-brand dette anche **Mumbo** (Multi Unit Multi Brand Owners). Il proliferare di questi attori è il segnale che anche da noi c'è chi prende molto sul serio il franchising, considerandolo per quello che è, ovvero uno strumento per mitigare i rischi d'impresa, facilitare la gestione attraverso processi standardizzati e aumentare rapidamente la competitività di una attività grazie alle economie di scala e alla forza del marchio. Negli Usa questi vantaggi li hanno compresi parecchio tempo fa e oggi, secondo le statistiche della società di ricerche sul franchising **FranData**, oltre il 54% delle unità affiliate americane è gestita da *multi-unit franchisee*. Più nel dettaglio, circa 40.000 *multi-unit franchisee* controllano oltre 220.000 unità affiliate nel territorio statunitense. Un fenomeno conclamato, dunque, che in Italia comincia finalmente ad essere compreso e cavalcato. Ecco perché non è difficile pronosticare, tra i trend dei prossimi anni, l'inserimento di determinate attività in franchising (es. food, retail, servizi) tra le opzioni di **diversificazione** del portafoglio, a fianco del "solito mattone" e delle più classiche operazioni di investimento immobiliare.

Finanza e Franchising

L'interesse del mondo finanziario a questa formula, tuttavia, non si esaurisce qui. Le prime operazioni significative di acquisizione di catene di franchising da parte di piccoli, medi e grandi fondi di investimento in Italia sono cominciate un decennio fa. Il coinvolgimento



è via via aumentato, anche a fronte di veri e propri exploit come, ad esempio, quello realizzato nel 2017 dal gruppo **IDEA Taste of Italy**, fondo italiano specializzato nel settore agroalimentare gestito da DeA Capital Alternative Funds Sgr, con la cessione del Gruppo La Padineria a **Permira**, società di investimento britannica attiva a livello globale. Non siamo certo nel continente americano, dove le operazioni di private equity nel comparto del franchising sono pane quotidiano: FranData ci dice che lì il numero di marchi in franchising acquistati con operazioni di *private equity* è cresciuto costantemente, dai 24 del 2012 ai 60 del 2018,

**IL NUMERO DI MARCHI
IN FRANCHISING ACQUISTATI
CON OPERAZIONI DI PRIVATE EQUITY
È CRESCIUTO COSTANTEMENTE**

con una progressione che solo la pandemia ha temporaneamente interrotto.

Anche in questo caso gli Usa fanno tendenza, mettendo in luce fenomeni che quasi sempre, magari con qualche anno di ritardo e con dimensioni quantitativamente più modeste, si manifestano nel nostro mercato. Così, se nelle economie più mature la finanza è intervenuta prima su reti consolidate e di dimensioni importanti e poi via via ha cominciato ad interessarsi di reti più piccole e promettenti, ci si può aspettare che anche in Italia ciò accada, al-

meno nel medio termine. Non è irrealistico ipotizzare che nei prossimi anni i piccoli fondi o i *family office* comincino a svolgere un nuovo ruolo da veri e propri "incubatori" di format e di catene emergenti. Un ruolo auspicabile e decisivo per l'ulteriore rafforzamento del sistema franchising italiano.

Franchising e Real Estate

La diffusione delle reti passa, nella maggior parte dei casi, dal "collo di bottiglia" delle location. La crisi pandemica ha spargliato un po' le carte, generando anomalie che in larga parte si sono ormai riassorbite, ma anche cambiamenti più strutturali della domanda, destinati ad incidere nel medio

e lungo periodo sulla frequentazione dei "luoghi del commercio". In primis sui centri commerciali e il travel retail, usciti un po' malconci dal periodo di stop forzato, ma che negli ultimi mesi stanno gradualmente ritornando ai flussi di visitatori del 2019. Questi due canali sono "veicoli naturali" per l'espansione delle reti: il know-how dei *franchisor* e la notorietà dei loro marchi è in genere una maggiore fonte di rassicurazione per i *landlord* rispetto ad attività indipendenti, meno sperimentate e conosciute. Tuttavia non mancano le criticità: i costi elevati di certe locations rischiano di diventare insostenibili a fronte di una perdita di footfall e di attrattività, registrata dai centri di medio-piccole dimensioni. Per non parlare della concorrenza sempre più forte degli acquisti online: un fenomeno che la pandemia ha accelerato, ma che appare inarrestabile nella sua crescita. Il recupero di appeal dei centri commerciali passa forse per la crescita di offerta leisure e di servizi o, magari, per una specializzazione tematica.

Continua a leggere



Il gestionale "democratico" tutto made in Italy

Crescita esponenziale, con un numero di utenti che raddoppia di anno in anno, e servizi personalizzati che consentono di usufruire gratuitamente di molte funzionalità gestionali. È il modello di business (vincente) di Paciolo

di Vincenzo Petraglia

Ottimizzare i processi rappresenta un aspetto cruciale per il successo di ogni azienda e i software gestionali possono dare una grossa mano in tal senso. A patto che siano ben progettati e offrano tool personalizzati, disegnati sulle specifiche esigenze di ogni utente. Proprio sulla "sartorialità" del servizio sta puntando **Paciolo**, software gestionale in cloud gratuito e completo dedicato a professionisti, aziende e liberi professionisti, che sta facendo registrare una crescita esponenziale e punta ad espandersi anche all'estero. Creata nel 2018 e lanciata sul mercato nel 2019, dopo tre anni di sviluppo e testing e un'incubazione all'Università della Basilicata, può contare su una community che raddoppia di anno in anno e che oggi ammonta a oltre **4mila utenti**. La formula del successo della startup italiana, che trae il nome da Luca Bartolomeo de Pacioli, detto anche Paciolo, religioso, matematico ed economista del '500 che collaborò anche con Leonardo da Vinci e che è considerato il fondatore della moderna ragioneria, è quella di offrire uno strumento innovativo, personalizzabile, a seconda delle esigenze dell'utente, e in gran parte gratuito. «La nostra mission è democratizzare il gestionale aziendale, rendendolo accessibile anche ai più piccoli, quindi micro e

piccole imprese, negozietti, ristoranti, forfettari e liberi professionisti, offrendogli uno strumento potentissimo che consente di ottimizzare i tempi attraverso l'automazione dei processi», spiega a *Economy* il fondatore, **Antonio Felitti**, programmatore 36enne lucano. L'algoritmo supporta analisi e trend nella valutazione dell'andamento aziendale per validare una gestione sana dell'impresa, del cashflow e dei margini aziendali.

Il business model di Paciolo ha nel gestionale gratuito la base di partenza per la fornitura di servizi aggiuntivi e funzionalità innovative come email marketing, open banking, e-commerce. La grande innovazione, oltre all'offerta di servizi e funzionalità di propria creazione che nessun altro propone sul mercato, è proprio quella di avere una **base gratuita** che consente di usufruire di numerose funzionalità gestionali che altri player di mercato offrono a pagamento. «Man mano che un'impresa o un professionista ha bisogno di nuove e più specifiche funzionalità», spiega Felitti, «può acquistare nuovi tool, altrimenti potrà comunque continuare a usufruire delle funzioni che offriamo gratuitamente sulla nostra piattaforma e che

invece gli altri player del settore propongono a pagamento». Fra le altre innovazioni introdotte da Paciolo quella di concentrare un numero molto elevato di funzioni in un unico strumento. «Tutti i gestionali presenti sul mercato», spiega Felitti, «offrono soluzioni standard e non integrate tra di loro. Per questo imprenditori e professionisti sono spesso costretti a districarsi tra diversi strumenti, con il rischio di inficiare l'ottimizzazione di processi e risorse e rischiando anche di non rispettare adempimenti e scadenze. Noi raccogliamo in un'**unica piattaforma** in cloud, con un'assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, tutta una serie di funzioni indispensabili per l'azienda creando una rete di monitoraggio e di analisi lungo tutto la "filiera" imprenditoriale». Si va dalla gestione amministrativa e contabile – prima nota, fatturazione elettronica in entrata e in uscita, estratto conto, scadenziario,

pagamenti, solleciti – a quella dei clienti, passando per la produzione, le vendite, la gestione dei magazzini

e degli inventari, degli e-commerce, degli appuntamenti e dei contatti con i fornitori; e ancora: gestione targettizzata delle attività di marketing e delle comunicazioni da inviare ai propri clienti e stakeholder; creazione, tramite un drive intelligente, di archivi virtuali in cui è possibile catalogare e richiamare documenti in modo molto semplice tramite tag e hashtag. Il tutto in un luogo virtuale che utilizza *machine learning* e intelligenza artificiale per ottimizzare il sistema in base all'utilizzo che ogni utente ne fa, organizzato secondo una struttura modulare che ruota attorno a una **bacheca interattiva** che, proprio come quella di un comune social media, raduna i post dei collaboratori con tag e hashtag, evitando tante email inutili e rendendo più fluida la comunicazione e l'organizzazione del lavoro e dei vari task. Intanto questo mese Paciolo rende disponibile una **App mobile** (per iOS e Android) dedicata del gestionale, un ulteriore step per rendere ancora più immediato e agile l'utilizzo delle funzionalità offerte.

www.paciolo.com

SHORT TERM RENT, COSÌ IL MATTONE RENDE DAVVERO

Digitalizzazione, sostenibilità, specializzazione: così Easylife ha professionalizzato il mondo degli affitti brevi, garantendo un servizio integrato efficace ma al contempo semplice. Anche nel segmento del lusso

di Franco Oppedisano

«Tutte le cose sono difficili prima di essere facili» è una frase di Thomas Fuller che è stata la fonte di ispirazione per **Donato Cella**, founder e ceo di **Easylife**, società di real estate nata nel 2016 e specializzata nella gestione degli affitti brevi. In particolare, non era facile conciliare le esigenze dei clienti che volevano appartamenti e ville in luoghi affascinanti e strategici, ma anche di top location per eventi privati e corporate, con quelle dei proprietari immobiliari che puntavano a massimare il **valore** del proprio asset e dell'occupancy. Ma c'è riuscito selezionando accuratamente gli spazi, valorizzando gli asset, mantenendo un contatto costante con clientela e i proprietari delle location. «Tutto», racconta Cella, che ha lavorato nell'alta finanza come merchant banker, «è iniziato grazie a Expo2015, evento che ha cambiato la visione e il posizionamento dell'Italia nel mondo, rendendo, in particolare Milano, una città di grande **attrattività** per business e richiamo turistico. Sono abituato a cogliere tempestivamente i segnali del tempo e le nuove opportunità. Il mercato dello **short term rent** si prospettava molto promettente, così sono partito da me, mettendo in affitto appartamenti di mia proprietà in modo proficuo in pochi mesi». Da questa esperienza è nata l'azienda che vuole rendere "facile la vita" sia ai locatori che non

hanno la preoccupazione delle mille incombenze connesse agli aspetti di gestione, sia a chi affitta il proprio immobile che ha a disposizione una **valutazione specialistica** e una gestione completa, senza pensieri, efficace e redditizia, con il massimo tasso di occupazione nel tempo e fidelizzazione. «Selezioniamo i nostri appartamenti con estremo rigore ed attenzione al design, alla sicurezza e al comfort e abbiamo lanciato la linea specifica, "Easylife Luxury", per soddisfare anche le esigenze di particolare raffinatezza e glamour della clientela più sofisticata», afferma Cella, che aggiunge: «Il mercato ha risposto in modo più che soddisfacente agli sforzi fatti in termini di: rafforzamento della struttura organizzativa, con l'inserimento di personale specializzato; **digitalizzazione** dei processi; attività di marketing e comunicazione».

Oggi Easylife si rivolge anche alla clientela istituzionale per la gestione dei loro immobili e dispone di appartamenti a Milano, Venezia, Paestum identificati dal brand "Easylife", prenotabili direttamente dal sito di proprietà <https://www.easylife.house> e dai principali portali di gestione affitti (Airbnb, Booking, Vrbo, HomeAway). Nella sola Milano l'azienda vanta oltre 190 appartamenti ubicati in zone centrali o strategiche della città e un team specializzato nel **monitoraggio** delle



DONATO CELLA, FOUNDER E CEO DI EASYLIFE

tendenze di mercato consente di individuare le migliori soluzioni abitative e location per eventi sul territorio. L'obiettivo è arrivare a 1300 appartamenti gestiti e anche per questo Easylife ha perfezionato un'operazione di finanziamento e investimento di **un milione di euro**, 500mila euro tramite emissione obbligazionaria e 500mila in aumento di capitale, sottoscritti entrambi da investitori professionali, tra cui Gamma Capital Market, Finmat di Matteo Tugliani, FP Consulting SA in qualità di arranger dell'operazione, assistita, per la parte legale, dallo Studio Senni & Partners. «Inoltre» chiarisce Cella «con il supporto di InVento Lab, player specializzato, di un percorso di adeguamento e rigenerazione aziendale verso la **certificazione B Corp**, per garantire un servizio performante anche in termini di impatto sull'ambiente e sulla collettività».

Il quartier generale di Easylife a Milano Porta Nuova





VINCENZO BARBA, PRESIDENTE DELLA HOLDING H2B

Il credito che crea lavoro e finanzia le opportunità

Un ambizioso piano di espansione, con l'inserimento di svariati credit advisor, e un ampio ventaglio di prodotti in grado di rispondere alle esigenze di imprese e professionisti. È il biglietto da visita di PrestitoSi, della holding H2B

di Vittorio Petrone

PRESTITOSI FINANCE SPA, SOCIETÀ APPARTENENTE ALLA HOLDING H2B, È TRA I PRINCIPALI PLAYER DI INTERMEDIAZIONE CREDITIZIA IN ITALIA COME VOLUMI E FATTURATO, SPECIALIZZATA SUL CREDITO AL CONSUMO E NEGLI ULTIMI ANNI ANCHE IN MUTUI E FINANZIAMENTI AZIENDALI. Una realtà in forte ascesa, presente ad oggi sull'intero territorio nazionale con 13 filiali dirette, 230 credit advisor e 95 negozi del credito a marchio esclusivo **PrestitoSi Family**, che offre diverse opportunità agli imprenditori che vogliono crescere con soluzioni specifiche studiate per loro. Vediamo in cosa consistono con **Vincenzo Barba**, founder del brand PrestitoSi e oggi presidente della Holding H2B.

Com'è nato il progetto PrestitoSi Family?

Ci siamo da sempre chiesti come creare valore sul mercato mettendo al centro dei nostri progetti le persone, i loro bisogni e la loro individualità. In un mercato dove gli sportelli bancari chiudono (negli ultimi dieci anni 10mila sportelli e nel 2022 oltre 500mila filiali) e dove le politiche del credito delle finanziarie limitano le richieste dei clienti per poter soddisfare a

pieno le proprie esigenze, il nostro progetto PrestitoSi Family diventa strategico. Si posiziona infatti sul mercato con un approccio a favore del consumatore individuando la migliore soluzione e alle migliori condizioni in base al proprio profilo. PrestitoSi Finance ha creato una formula del tutto nuova che accompagna **giovani professionisti**, imprenditori dalla fase formativa all'apertura del negozio e al potenziamento della clientela. Infatti, il progetto PrestitoSi Family offre un'opportunità unica a giovani imprenditori e professionisti che vogliono entrare nel settore del credito da protagonisti.

Quali sono nel dettaglio le opportunità riservate agli imprenditori che aprono una agency PrestitoSi Family?

L'imprenditore all'interno del negozio ha la possibilità di avere operatività diretta e a 360° per i prodotti: cessioni del quinto, prestiti personali, mutui e **finanziamenti aziendali**. Inoltre, grazie all'appartenenza alla Holding H2B, l'imprenditore può usufruire dell'offerta di prodotti assicurativi della società **AssicuraSi** e dei servizi del noleggio a lungo termine RentalSi. Un'offerta completa garantita da più di 40

accordi quadro nazionali sottoscritti con i principali partner del panorama bancario e finanziario. Il professionista che vuole intraprendere il percorso imprenditoriale - per informazioni si può chiamare il numero verde 800 300817 - verrà inserito in un percorso intensivo di formazione, "First Class", finalizzato all'acquisizione delle hard e soft skill necessarie per gestire in piena autonomia e con risultati soddisfacenti il negozio del credito. Inoltre, PrestitoSi, grazie a comparti specifici e all'ausilio dei responsabili di zona, assiste e coadiuva il collaboratore in tutte le fasi del processo. Uno dei principali punti di forza delle agency è la **brand identity** ben strutturata e di forte riconoscibilità con un asset interno ed esterno curato nei minimi dettagli in linea con le policy aziendali e che rispecchia in toto l'immagine aziendale. Non per ultimo, grazie alla società **Creiamo Valore Italia**, appartenente anch'essa alla Holding H2B, ogni nuovo nostro partner ha la possibilità di usufruire quotidianamente di **leads** caldi, in modo tale da iniziare sin da subito la propria attività.

Qual è il valore aggiunto di PrestitoSi e quali gli obiettivi che vi ponete?

Il nostro obiettivo è raggiungere 200 PrestitoSi Family entro il 2025. Chi entra in PrestitoSi - non c'è una fee d'ingresso e l'investimento totale è di 12mila euro - non entra solo all'interno di un'azienda, ma in una vera e propria **comunità** dove può trovare la propria realizzazione, sia in termini professionali che personali. La coesione sociale è molto più di un valore e PrestitoSi l'ha saputo esprimere negli anni rafforzando anno dopo anno il suo sistema di creare valore per le persone coinvolte. Il nostro obiettivo è far sentire i nostri **credit advisor** parte di una comunità solida, di un'azienda che nel modo più concreto possibile tutela interessi, passioni, sogni e bisogni.

www.prestitosifinance.it

<https://corporate.prestitosifinance.it>



Approfondisci

BROOKLYN FITBOXING CONQUISTA IL BELPAESE

Il brand spagnolo apre nuovi fitness club in franchising



Si rafforza la community Brooklyn Fitboxing in Italia. Il brand internazionale, a pochi mesi dal suo approdo a Milano, continua a crescere ed entra nel nuovo anno con sette centri attivi in Italia. Dopo l'importante crescita in Spagna, **Brooklyn Fitboxing** ha scelto di espandere la propria rete in Francia, Germania e soprattutto in Italia, dove sta riscuotendo grande successo. Hanno aperto a fine 2022 altri due centri a Milano, in piazzale Udine e in via Rembrandt, aggiungendosi ai già esistenti in Ticinese ed Isola, arrivando così a quattro centri solo nell'arena milanese. Brooklyn Fitboxing propone un percorso di **fitness** completo ed efficace basato sul metodo Hiit (*High Intensity Interval Training*) affiancato da una tecnologia brevettata che rende i sacchi capaci di monitorare in tempo reale le performance di ogni fitboxer. Le sessioni di allenamento ad alta intensità della durata di 47 minuti alternano colpi al sacco a ritmo di musica e round di esercizi funzionali per stimolare il metabolismo in modo efficace. Divertimento, **gamification** e community sono i pilastri sui quali si è deciso di costruire il brand. Nato in Spagna nel 2014 per iniziativa di Juan Pablo Nebrera, attuale ceo, Brooklyn Fitboxing oggi conta oltre 170 club nel mondo e punta a crescere ancora, soprattutto in Italia: «Oltre alle nuove aperture già previste su Milano, puntiamo a un'espansione in **franchising** che ci vedrà lanciare oltre 50 club in tutta Italia», commenta Gabriele Aluigi, country manager Italia Brooklyn Fitboxing.

www.brooklynfitboxing.com/public/it/it-it

BILANCI DI SOSTENIBILITÀ SEMPRE PIÙ DIGITALI

Grazie allo Smart Report messo a punto da Amapola

Da best practice dei virtuosi a processo nevralgico e vitale per tutte le imprese. Il reporting di sostenibilità entra in una nuova fase di maturazione, sull'onda delle richieste dei cittadini, del legislatore, dei mercati e del mondo della finanza. E l'evoluzione non è solo quantitativa – la nuova direttiva Ue allarga a **50mila** le imprese tenute a presentare il documento – ma qualitativa: i bilanci Esg dovranno essere più integrati alla strategia aziendale, radicati in un metodo rigoroso, aperti a tutti gli stakeholder. Segue questi sviluppi la proposta **Amapola** dello Smart Report, versione 2.0 del bilancio di sostenibilità su cui l'agenzia di comunicazione è al lavoro con clienti nazionali e internazionali. Lo Smart Report è un portale web proprietario che si propone come strumento di affiancamento al reporting tradizionale: rafforza la trasparenza del documento, rende dati e informazioni disponibili online (come richiesto dalla direttiva europea), allarga a tutti il profilo di sostenibilità dell'organizzazione, rendendolo dinamico e aggiornabile di anno in anno. Allo stesso tempo è uno spazio di comunicazione digitale attraverso cui valorizzare il proprio **percorso Esg**. Il metodo Amapola si basa su un approccio narrativo orientato a far emergere, oltre ai dati, anche la missione e i progetti di sostenibilità dell'azienda. La sostenibilità, così, viene raccontata mentre "accade" e vive nel dialogo con gli stakeholder.

www.amapola.it



FRANCHISING IL FUTURO È ADESSO

Tra opportunità di investimento e strategie di internazionalizzazione

UN EVENTO CON UN FORMAT ESCLUSIVO

Milano - 23 Marzo 2023

Orario: 14:30 - 19:30

In partnership con

Economy

UN EVENTO • UN THINK TANK • UN OSSERVATORIO

L'EVENTO SI ARTICOLA IN 4 PANEL

1

PANEL
INTERNAZIONALIZZAZIONE

2

PANEL
FINANZA

3

PANEL
RETAIL E REAL ESTATE

4

PANEL
MULTI - UNIT FRANCHISEE

Introduce e modera i lavori: **Sergio Luciano**

Per maggiori informazioni

inquadra e accreditati ►



UN FORMAT DI

IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



caspardesign



X Tekio

COMMERFIN



empresa
Creativa

QUESTIONE DI STILE ...ANZI: DI STILO

L'export, il riposizionamento, il museo: quarta generazione di una famiglia che da sempre opera nel mondo della scrittura, Cesare Verona racconta la "sua" Aurora. Rinata nel segno della tenacia



FONDATA NEL 1919 A TORINO, AURORA MANTIENE LA STESSA CURA NELLA MANIFATTURA DA OLTRE UN SECOLO

di Marina Marinetti

Non è propriamente dietro l'angolo, l'Abbadia di Stura. Qui, a una decina di chilometri dal centro di Torino, non ci si capita per caso: ci si deve venire apposta. Il numero civico è il 200, e trovarlo non è semplice, incastonato com'è tra i resti dell'antico **complesso medievale** che comprendeva la chiesa, l'ospedale, le strutture di accoglienza per i pellegrini, oltre alle cascate e ai mulini. Al citofono, l'inno di Mameli intrattiene il visitatore. Nel cortile, un'attempata Fiat 1200 guarda con benevolenza una fiammante Jaguar F-Type Coupé in un simbolico passaggio del testimone. Ed è davvero una storia di passaggi del testimone e di rinascite, quella di Aurora. A partire dal

nome: una nuova alba dopo le brutture della prima guerra mondiale e poi rinata qui, alla periferia di Torino, nel secondo dopoguerra, dopo che le bombe del '43 avevano distrutto la **manifattura di via della Basilica**, all'ombra del Palazzo Reale, con il passaggio del testimone a Franco Verona, già dipendente di quella "Fabbrica italiana di penne a serbatoio Aurora" fondata nel 1919 da Isaia Levi. E di nuovo rinata nel 2011 con un secondo passaggio del testimone, a **Cesare Verona**, omonimo di quel bisnonno che già nel 1889 importava in Italia le prime macchine per scrivere, quelle dell'americana Remington. «Se non ci fossero state le norme autarchiche non so se sarebbe esistita



LA SALA EVENTI DELL'OFFICINA DELLA SCRITTURA

Olivetti», butta lì, mentre ci viene incontro in un salottino moquettato di rosso, nella palazzina ottocentesca, dove un paio di **juke box** della sua collezione personale dialogano con le vetrine dove fanno mostra di sé alcuni dei pezzi della storia recente del brand sorridente, brandendo un telefono, anzi due: uno smartphone, col quale scatterà immagini particolareggiate - alcune le vedete in queste pagine - dei pezzi in lavorazione, con una perizia da consumato fotografo, e un cordless per mantenere sotto controllo ogni processo e ogni interazione aziendale, dall'arrivo dei fornitori alle giacenze di magazzino, dalla prototipazione alla distribuzione, dagli accordi commerciali al ristorante **L'Officina**, che non ha nulla da invidiare ai blasonati locali del centro storico, neppure nel menu. «Antonio, due caffè, per favore, di quelli buoni. Come lo prende?». Macchiato, ed è buono davvero. «Abbiamo mezz'ora, venga», e ci trascina in un turbinio, nell'**Officina della Scrittura**, il primo museo al mondo dedicato al segno dell'uomo, inaugurato nel 2016 grazie all'Associazione Aura Signa: 2.500 metri quadri tra spazi espositivi, archivio, biblioteca, auditorium, aree per gli eventi aziendali, spazi per la

didattica. «Abbiamo un sacco di progetti, anche con gli Its», dice, mentre in sottofondo il vociare di una scolaresca accompagna la nostra visita. «Quanto c'è di suo in questi spazi»? «Poi glielo dico. Guardi, i primi segni, i graffiti, la scrittura cuneiforme» e risponde al telefono; «Si metta sotto questa doccia», ci trascina sotto a quello che in effetti sembra un doccia, ma è un altoparlante, davanti a uno schermo che ripercorre una parte dell'appassionante storia del marchio, mentre chiama in produzione; «Queste le ha fatte il mio papà» e si riferisce all'**Auretta**, la penna che dagli anni '60 accompagna gli studenti, alla **Ipsilon** anni '80, con l'inconfondibile fermaglio, alla **Hastil** e alla **Thesi**, esposte al Moma di New York mentre al cordless discute con gli uffici. Quasi tralascia le 13 "regine", le stilografiche che hanno fatto la storia: «c'è anche la concorrenza» e indica l'**immancabile** Montblanc, quando la vera icona della collezione è l'**'88** disegnata da **Marcello Nizzoli** nel '47, venduta in otto milioni di esemplari, tanto per un periodo Aurora abbandonò la produzione degli altri modelli. In un angolo, un vecchio scaffale in legno con una macchina per scrivere ricostruita a partire da pezzi usati: «Vede, l'ingegno di mio nonno? L'autarchia vietava di importare macchine straniere e lui si inventò la *refurbishment*» e poi esce il suo, di ingegno: «Ecco, adesso lei si trasformerà in una goccia di inchiostro. Vada, vada...» e ci indirizza in un tunnel blu, mentre lui, come farà per tutto il tempo della visita, discuterà al cordless di produzione, accordi commerciali,

distribuzione e segreti industriali che facciamo finta di non ascoltare. Diventiamo una goccia, entriamo nel serbatoio della stilografica, percorriamo tutto il percorso fino a intravedere il pennino, lo attraversiamo. E siamo sulla carta. «Si sieda qui, lei che è giornalista, questo è il **trono dello scrittore**» e ci affida a una sontuosa seduta della quale lo schienale è davvero un pennino d'oro gigantesco, mente al cordless di sbraccia e si intuisce che non sempre in azienda le cose filano come si vorrebbe. Un piano più in basso, la produzione: ogni pezzo viene **lavorato a mano**. Ed è quasi incredibile osservare come dal grezzo si arrivi a strumenti che coniugano precisione e arte. La mano femminile è evidente «Io appartengo al genere



in minoranza in questa impresa», scherza per poi abbandonarci qualche minuto davanti a un attestato di un'iniziativa sulla parità di genere, mentre, sempre al telefono, si informa dello stato di avanzamento di un certo impegno. Ma l'occhio cade su un altro avviso affisso poco distante: "L'ultimo incidente sul lavoro qui si è verificato nel 2007". Non c'è bisogno di aggiungere altro: l'attenzione è evidente. C'è spazio per il **cesello** artigiano ma anche per i macchinari a controllo numerico entrati in azienda grazie ai benefici di Industria 4.0 in questi locali. «Vada lì, a vedere che colori, ma non fotografi nulla che sono le resine per le prossime collezioni» mentre lui con un collaboratore avvia l'ennesimo progetto. Non stupisce che nel 2022 sia stato insignito del **Cava-**





liero del Lavoro, che sfoggia con discrezione sul bavero sinistro della giacca, mentre sul destro campeggia un pennino d'oro. Un passaggio a controllare come procede l'assemblaggio dell'ultima serie **Versace**, con l'inconfondibile testa di medusa sul fondello, e la lavorazione dei pennini, effettuata rigorosamente a mano in non meno di quindici passaggi, e attraversando una porta, quasi fosse un passaggio segreto, sbuchiamo negli uffici ottocenteschi. «Si metta in posa»: è il momento della foto ricordo con Cesare Verona. Che poi scompare per andare a risolvere chissà quale affare. Sulle pareti ci sono le foto storiche della manifattura, le vecchie pubblicità e persino i piani di fabbrica dell'opificio. Ce n'è di che svagarsi fino al suo ritorno. Suona la sirena della pausa pranzo, come nelle fabbriche del Novecento. Entriamo fuori tempo massimo a osservare il caricamento degli **inchiostri** e ci si sblocca un ricordo rivedendo la cartuccia lunga, che impropriamente chiamavamo **Duocart**, come il modello Aurora con due cartucce. «Lo sa che **Enzo Ferrari** firmava aveva paura delle contraffazioni e quindi firmava solo con un inchiostro viola che producevamo per lui?». E poi nei magazzini, a scopri-

re un **time to market** programmato al minuto, ma il sospetto è che sia solo un espediente per verificare l'ultimo arrivo. E infatti lo vediamo adocchiare alcuni scatoloni impilati in ingresso. «Ah, sono arrivate?» e si affretta ad aprire uno scatolone. «Poi facciamo ricamare i nomi», dice alla collaboratrice. Si intuiscono polsini e colletti tricolore e ci torna in mende l'inno apprezzato in attesa al citofono: devono essere le nuove felpe per il personale.

La visita sarebbe finita, ma il bello deve ancora venire. «Io le devo una risposta» e arriva un fuori programma: «Dottore, mezzo maccherone al ferro e mezzo filetto al pepe verde, vero?» ed è di fronte a un bicchiere - ma di acqua S.Pellegrino - che Cesare Verona smette per un momento i panni dell'imprenditore multitasking per tornare a indossare quelli, scomodi, del "figlio di", quelli della seconda generazione, che anziché la strada spianata si trova spesso davanti a un muro. «Mio padre era assolutamente contrario ad aprire la fabbrica al pubblico e ad avviare un **museo**», spiega, con la voce che quasi si incrina e smorza la foga con la quale ci ha portato su e giù tra opificio, uffici, cortili. «L'ho avviato quasi contro la sua volontà nel 2009, giocandomi di fatto un pezzo della mia eredità». Già, l'eredità: «Giocandomene la mia parte, ho rilevato le quote dell'azienda di famiglia, mentre combattevo contro un tumore raro - a proposito di rinascite, ndr -. Nel museo, nell'azienda, c'è tanto di mio. Quasi tutto, come c'è tanto di mio in questa Aurora che dopo aver archiviato il primo secolo di vita si è buttata a capofitto nel secondo». Perché quella del museo non è stata l'unica scommessa vinta. Il passaggio del testimone che ha segnato la rinascita del marchio è anche il **riposizionamento** in fascia alta: le stilografiche Aurora oggi costano fra i trecento e i mille euro, ma la casa torinese ne produce persino per le case reali, tempestate di gemme preziose, pezzi da duecento o trecentomila euro ciascuno. Non solo: «Mio pa-



dre non credeva neppure che fosse importante puntare sull'**export**, allora contava per appena il 3% del fatturato dell'azienda. Be', oggi pesa per il 72%, siamo presenti in oltre 50 Paesi». D'altra parte, la scelta era tra chiudere o rinascere. «Buscandomi da qualcuno del pazzo e da altri del visionario, all'inizio dell'avventura ho dovuto fare il "giro delle sette chiese". Ovvero l'alta borghesia sabauda: «Sa, io appartengo a un certo genere di famiglia»... *Noblesse oblige*. Doveva essere mezz'ora, sono state quasi tre ore. E sarebbero state anche quattro o cinque, se Cesare Verona non fosse dovuto scappare col bagagliaio pieno di cataloghi e prototipi per andare a mettere a segno l'ennesima delle sue operazioni, dopo quelle con Versace, col Premio Strega, con Amarelli... «Per lei il caffè macchiato, vero?»

Cesare Verona, presidente e a.d. di Aurora



Il museo L'Officina della Scrittura e la manifattura di Aurora alle porte di Torino



S.O.S. PIANETA: PROTEINE ALTERNATIVE CERCASI

Il food-tech investe da tempo nella ricerca di nuove fonti proteiche che possano liberarci dalla dipendenza dalla carne. Ma anche la dieta mediterranea può dire molto in tal senso. Come dimostra la startup italiana Vegan Marvel

di Vincenzo Petraglia

Il pianeta non sta bene, e questo è un dato di fatto, motivo per cui non è più proponibile perpetuare modelli di business e stili di vita, fra cui anche quelli alimentari, responsabili di notevoli emissioni di gas serra e dell'erosione di molte risorse ambientali, come l'acqua, destinata a scarseggiare sempre di più. Che sia per motivi etici o per puro spirito ambientalista o per mere motivazioni legate alla propria salute (è scientificamente provato che uno stile alimentare **plant-based**, basato cioè su verdure, legumi, cereali e frutta, è più salutare rispetto a una dieta che prevede un forte consumo di carne), stili alimentari come quelli vegano e vegetariano si stanno facendo sempre più largo.

Un trend che sta attirando sempre più investimenti, all'interno del comparto del *food-tech*, indirizzati alle proteine alternative. Secondo il Good Food Institute, il capitale di rischio investito nelle **proteine alternative** è passato da 1 miliardo di dollari nel 2019 a 5 miliardi di dollari nel 2021, con un aumento del tasso annuo del 124%, con una crescita anche degli investimenti in aziende specializzate in nuove tecnologie come le proteine da fermentazione (+137% dal 2019 al 2021) e a base di cellule animali (+425%). Un business certamente, ma anche una necessità, visto che l'agricoltura animale finalizzata alla produzione di carne è responsabile del 15% delle emissioni totali, pari all'incirca a quelle del settore dei trasporti, e che per un chilo di proteine animali occorre

un volume d'acqua 15 volte maggiore di quello necessario alla produzione della stessa quantità di proteine vegetali (a titolo d'esempio, per una bistecca bovina di un chilo servono 15mila litri di acqua).

Uno scenario che sta decretando grande dinamismo nel *food-tech* con molte startup nate con la mission di trovare soluzioni alimentari innovative. Fra queste, l'italianissima **Vegan Marvel**, che coniuga tradizione alimentare del Belpaese, legata quindi alla dieta mediterranea, e tecnologia, proponendo piatti pronti gourmet rigorosamente vegani e confezionati secondo un'avanzata tecnologia di conservazione. Una realtà, la Vegan Marvel, creata da **Sonia Raule Tatò**, con un passato alle spalle da modella, organizzatrice di mostre di arte contemporanea, autrice, conduttrice e produttrice televisiva, scrittrice e moglie del top manager Franco Tatò, insieme con la figlia **Carolina** (studentessa di Scienze biomediche al King's College di Londra, specializzanda in Dietologia) e **Davide D'Onofrio**, giovane chef pugliese che può vantare un'importante esperienza internazionale anche con stellati quali Giancarlo Perbellini e il ristorante El Celler de Can Roca di Girona, in Spagna.

Innanzitutto, come si colloca la vostra startup rispetto al macro trend del food-tech alla ricerca di proteine alternative?

Sonia Raule Tatò: L'incontro tra industria agro-alimentare e nuove tecnologie digitali ci porterà a guardare in modo differente il mondo del food. È in atto un cambiamento radicale: rendere i prodotti di qualità più accessibili a tutti e far sì che la produzione agricola diventi più sostenibile. L'incontro tra due mondi che fino a poco tempo fa sembravano aver poco a che fare e oggi strettamente interconnessi nasce da una forte esigenza del nostro tempo: il consumatore contemporaneo chiede a gran voce prodotti

alimentari sicuri, sani, facilmente tracciabili. Microrganismi, funghi e lieviti geneticamente modificati saranno programmati per produrre qualunque tipologia di molecola: dalle proteine animali come la caseina fino ai carboidrati. Ovvero latte senza allevare mucche o uova senza avere galline. E poi spazio alle proteine "sintetiche", fatte crescere in laboratorio, cioè bistecche o cosce di pollo non tagliate da un animale, ma cresciute a partire da poche cellule animali. Parallelamente a questo binario, così importante per garantire un futuro migliore alla popolazione mondiale, noi ci poniamo un obiettivo differente, ma altrettanto essenziale. Possiamo dire che il fine sia il medesimo, ma vorremmo mantenere viva la cultura delle nostre tradizioni, della nostra cucina e delle nostre origini. Diciamo che agli italiani la definizione di "cibo sintetico" suona un po' gelida, noi vorremmo creare dei piatti *plant-based* che diano ancora delle emozioni, che facciano innamorare. Ci piacerebbe dire qualcosa di nuovo, ma che poi nel palato lasci la sfumatura di un sapore che si ricordi. I nostri piatti sono sostenibili e nutrienti, e con le nostre ricette gour-

Ingredienti

Per la crema di zucca:

- 1 zucca
- 8/10 foglie di salvia
- 2 spicchi d'aglio

Per l'emulsione di mandorle:

- 200 g di mandorle
- 300 g di acqua

Per i crostini di pane:

- 1 fetta di pane di Altamura o casereccio
- 2 rametti di rosmarino
- 1 manciata di semi di zucca
- Olio evo q.b.
- Sale q.b.
- Pepe q.b.



Carolina Tatò, specializzanda in Dietologia, studia Scienze biomediche al King's College

Guarda la videoricetta! ▶





SONIA RAULE TATÒ, CO-FOUNDER DI VEGAN MARVEL

met vorremmo anche ispirare creatività nelle persone che vogliono imparare a mangiare in modo più sostenibile traendone anche benefici nutrizionali. Essi vengono conservati con la tecnologia HPP, ovvero *high pressure processing*: consiste nel mettere un piatto sottovuoto e applicare una pressione isostatica di 6,000 bar. Questo genere di pressione rompe i legami non-covalenti degli alimenti, danneggiando le membrane dei microrganismi, e di conseguenza abbattendoli. Le molecole dei sapori e le vitamine invece, composte da legami covalenti, rimangono inalterate. Una soluzione brillante alla richiesta del mercato di prodotti freschi con i loro sapori intatti e una lunga *shelf-life*.

La dieta mediterranea è il pilastro su cui si basa la vostra proposta...

Carolina Tatò: Il cibo accomuna la nostra salute a quella del pianeta, e mangiare in compagnia ci collega l'uno all'altro. Il cibo è quindi l'ultimo anello della catena che arriva sulla nostra tavola e ci riporta alle nostre radici. Ecco perché il cibo è l'oggetto da cui possiamo iniziare ad affrontare alcuni dei problemi più urgenti del mondo. Molti ignorano quanto la produzione di carne e derivati animali possa gravare sul nostro pianeta. Infatti, un gran numero di terre viene destinato alla coltura di mangime, per nutrire gli animali da allevamento. Questo comporta grande consumo di acqua e sottrae spazio alla coltivazione di alimenti destinati agli umani, aumentando la malnu-

trizione nel mondo. Per un chilo di proteine animali occorre un volume d'acqua 15 volte maggiore di quello necessario alla produzione della stessa quantità di proteine vegetali. L'alimentazione *plant-based* è ricca di cereali, legumi, semi, noci, verdure e frutta, in grado di dare al nostro organismo tutto ciò di cui ha bisogno. Questi ingredienti sono alla base della dieta mediterranea e delle nostre ricette più tradizionali. Evitare la carne e i suoi derivati non significa impoverire il nostro piatto, ma renderlo più appetibile e ricco di sapori.

Un Paese come l'Italia, così ricco di biodiversità, può giocare un ruolo importante in uno scenario globale che impone di rivedere i nostri stili alimentari...

Carolina Tatò: Il consumatore deve essere consapevole che sostituire anche un solo pasto a settimana a base di carne con un piatto tipico della dieta mediterranea fa risparmiare 180 kg di CO2 l'anno e che la produzione di un chilo di pomodori fuori stagione in serra rilascia 70 volte più CO2 della stessa quantità di pomodo-

ri prodotta in un campo (rispettivamente 3,5 e 0,05 kg di CO2). Ed è bene che sappia che per alimentarsi quotidianamente il consumo d'acqua varia da 1.500-2.600 litri, nel caso di una dieta vegetale, a 4-5mila litri per una ricca di carne: una dieta "idrovora", troppo ricca in grassi animali e zuccheri, è negativa per le risorse idriche del pianeta e per la nostra salute.

Nei confronti del plant-based ci sono ancora tanti falsi miti da sfatare, come per esempio quello che vede le proteine animali nettamente migliori di quelle vegetali. Invece...

Sonia Raule Tatò: Un numero sempre più alto di persone sceglie una dieta prevalentemente vegetariana. La pandemia Covid-19 ha accresciuto questo trend, aumentando il desiderio di mangiare cose più salutari e di provare nuovi piatti ed ingredienti *plant-based*. Chi approccia questo nuovo stile alimentare rischia in effetti di imbattersi in parecchi falsi miti. Molti credono che l'unica alternativa alla carne sia il tofu, a lungo visto come piatto simbolo del mondo vegetariano/vegano e criticato per la sua mancanza di gusto. In realtà ci sono molti altri prodotti sostitutivi dai gusti più decisi, dalla consistenza simile a quella della carne e impiegabili per una vasta varietà di ricette. Certamente seitan e tempeh, ma anche tante combinazioni di fagioli, ceci, lenticchie e cereali, così come le verdure, riescono a dare tutti gli amminoacidi essenziali necessari. Tutto ciò si trova sia nei prodotti *food tech* che nella cucina classica mediterranea.



CREMA DI ZUCCA

La ricetta dello chef Davide D'Onofrio

Dividere a metà una zucca e, aiutandosi con un cucchiaino, svuotarla dai semi. A questo punto, tagliarla a fette sottili, disporle su una teglia sufficientemente larga foderata di carta forno e **condire** con foglie di salvia, due spicchi d'aglio, sale e qualche cucchiaino di olio evo. Coprire la teglia con carta forno e alluminio e **cuocere** in forno preriscaldato ventilato

a 160° per 45 minuti. Una volta pronta, togliere gli aromi, tenere da parte qualche fetta di zucca e **frullare** tutto il resto in un mixer. Per ottenere una consistenza cremosa senza grumi, setacciare il composto in un colino. Per i crostini, **tagliare a cubetti** il pane casereccio privato della crosta, e disporli su una teglia con carta forno, aggiungendo un rametto di rosmarino, pepe e olio evo. **Cuocere** in forno

ventilato preriscaldato a 140° per circa 20 minuti finché il pane non risulterà croccante. Per l'emulsione di mandorle, **tostare** in forno la frutta secca insieme al pane, alla stessa temperatura per circa 10 minuti. Una volta pronte, unire le mandorle all'acqua, aggiustare di sale e frullare con un mixer. Per eliminare eventuali grumi, **setacciare** il composto fino ad ottenere una crema vellutata. **Riprendere** le

fette di zucca precedentemente messe da parte e tagliarle in piccoli pezzi. A questo punto saltare il tutto in padella con un filo d'olio evo per qualche minuto. **Comporre** il piatto unendo la crema con qualche cucchiaino di emulsione fatta con le mandorle e coi crostini di pane.



Difficoltà: **bassa**

Dosi per: **4 persone**

Preparazione: **20'**

Cottura: **65'**

ELISABETTA II, ICONA POP DA RELIQUIARIO MODERNO

Nel corso del suo lungo regno, la sovrana ha incarnato una sorta di copyright identitario della *britishness*, scatenando gli appetiti dei collezionisti. Che dopo la sua scomparsa realizzano cifre da capogiro

di *Andrea Marnati*

La scomparsa di Elisabetta II ha accresciuto l'interesse collezionistico per oggetti che ne hanno illustrato il ruolo e l'immagine nei suoi 70 anni di regno. Si potrebbe parlare di un patrimonio gadgettistico ma pure immateriale incarnato dalla sovrana; una sorta di copyright identitario della *britishness* ad ampio raggio e su versanti anche di costume. In effetti la Regina è stata onnipresente ai minimi termini persino su scatole di cioccolatini, mugs, magneti da frigorifero. Un **presenzialismo grandangolare** che ha sostenuto un consistente giro d'affari con produzioni per ogni tasca e gusto, spesso finite sotto i riflettori in occasione di aste. E con lo schietto apprezzamento del consorte di Elisabetta II, Filippo di Edimburgo, che ironicamente definiva la famiglia reale **La Ditta**.

Già in occasione del suo 96° compleanno nel 2022, una **Barbie** con le sembianze di Elisabetta II aveva spopolato. Un giocattolo a tiratura limitata, distante dai suoi tradizionali connotati da pin up californiana, eppure esaurito in breve tempo e attualmente reperibile per non meno di 300 euro. Su fronti più istituzionali, il *repêchage* celebrativo ha visto rispolverare gli scaffali e i solai d'oltremarica. Oggetto della caccia al tesoro, una **tazza** regalata a tutti gli studenti britannici in concomitanza dell'incoronazione nel 1953 e oggi divenuta un *must-have* per gli estimatori di Sua Maestà.

Anche la sovrana è stata una forte personalità collezionistica con raccolte di livello esclusivo. La famiglia Windsor è infatti titolare di un

patrimonio di opere d'arte con migliaia di quadri e innumerevoli oggetti d'arte disseminati nelle residenze reali. Tra questi spiccano dipinti del Rinascimento italiano incluse opere di Caravaggio, Tiziano, Tintoretto, Bernini, Gentile da Fabriano, Artemisia Gentileschi oltre a disegni di Leonardo e Michelangelo e creazioni firmate Fabergé.

Sempre su fronti artistici, la sovrana e la sua immagine hanno avuto declinazioni estetiche all'insegna di una stretta aderenza. Emblematico in questo senso fu il famoso ritratto realizzato nel 1985 da **Andy Warhol**, guru della pop art, che filtrò la regalità facciale della So-

vrana in una sorta di quintessenza perso-

nalizzata in contorni e colori. L'ispirazione venne da una foto ufficiale del 1975. Warhol aveva già nitidi i reali confini di una certa popolarità, come asserito dall'artista con parole riprese da Sotheby's su Instagram: «Voglio essere famoso come la Regina d'Inghilterra».

Probabile consiglio di esperti d'arte ma pure di comunicazione, quattro esemplari – da una produzione seriale – furono acquistati nel 2012 dal **Royal Collection Trust**, organismo che gestisce i beni da collezione della famiglia reale. Appartengono a una sequenza con polvere di diamanti, definizione riferita solo agli effetti di lucentezza dell'opera. Comunque sia, lo scorso novembre un clone tratto da quella serie, messo all'asta in Canada, ha totalizzato la somma record di quasi 900.000 dollari.



IL RITRATTO DIPINTO DA PIETRO ANNIGNONI NEL 1955

Oltre ai suoi accessori di moda divenuti anch'essi icone di una collezione d'immagine – tra questi, i cappelli con una stima di 5.000 modelli indossati e numerosi foulard di Hermès – Elisabetta II si è ritagliata una fama anche per una delle più prestigiose collezioni di francobolli a livello mondiale. Tra le sue rarità c'è un pezzo che a suo modo si presta a considerazioni sullo sfondo di climi postcoloniali maturati già molto prima della scomparsa della Regina. Si tratta di un rarissimo **francobollo** dell'India indipendente, ex perla dell'Impero britannico, emesso nel 1948 e con raffigurato il Mahatma Gandhi, il "padre" della nuova nazio-

ne asiatica. Di questo valore da 10 rupie, 100 pezzi vennero sovrastampati "service" (termine che indica un'utilizzo per funzioni ufficiali ad appannaggio solo di cariche istituzionali, segnatamente della neonata nazione); uno ha trovato posto anche nella collezione della Regina. Nel 2022, presso un'asta londinese, un appassionato australiano sborsò 500.000 sterline per aggiudicarsene una quartina di esemplari ancora in circolazione.

Cicli storici e rivalse stanno interessando anche un simbolo più istituzionale del passato coloniale britannico: il diamante **Koh-i-Noor**, 105 carati di preziosa lucentezza passati per le mani dei sovrani britannici dal 1849. Fu in sostanza un bottino di guerra il cui valore e prestigio, in sterline valutabili almeno in un centinaio di milioni, ne determinò l'ingresso nel novero dei gioielli della corona; precisamente, incastonato nella corona della Regina Madre di Elisabetta. Settori diversi della società indiana – che come in altri stati del Commonwealth sentono sempre più allentati i legami, ormai solo sentimentali, con Londra – sono tornati alla carica chiedendo la restituzione del Koh-i-Noor. E con essi altri paesi che già in passato hanno rivendicato l'origine della pietra, lascito dell'impero Moghul.

Da Buckingham Palace non sembrano esserci state reazioni ufficiali; il sottinteso dettato a cui la stessa Regina rimase sempre fedele – "mai lamentarsi, mai spiegare" – è stato un must di reale forma e sostanza. Un re-

gale distacco, ma all'occasione modulabile, come aveva raccontato nella sua autobiografia **Pietro Annigoni**, autore di un celebre ritratto di Elisabetta II realizzato nel 1955, a proposito della sua modella: «Non sente la posa, né pare preoccuparsene. E parla molto. In compenso è gentile, semplice, e non appare mai distante».

Regalità assoluta e allo stesso tempo popolare, come per effetto di una

proprietà transitiva e trasversale a valori, situazioni, oggetti e soggetti. Anche Lady Diana, la "Principessa del popolo" da sempre nei cuori degli inglesi, aveva impresso i tratti di una tendenza una volta entrata a far parte della famiglia Windsor. Praticamente un altro mito che lo scorso agosto ha visto in primo piano la sua auto personale: una **Ford Escort RS Turbo** da lei guidata per usi domestici. Alla stregua di una semplice utilitaria aggiudicata all'ennesima asta per 650.000 sterline. Più recentemente al centro della cronaca c'è stata una croce di ametiste e diamanti, creazione della casa **Garrard** e sfoggiata dalla Principessa del Galles nel 1987 a un evento di beneficenza, battuta da Sotheby's a 163.800 sterline. Se l'è assicurata **Kim Kardashian**, Vip americana del piccolo e grande schermo. Kristian Spofforth, specialista della citata casa d'aste per la gioielleria, ha così commentato su Instagram il valore aggiunto della vendita: «Siamo felici che questo pezzo abbia trovato una sua nuova prospettiva di vita nelle mani di un altro nome famoso a livello globale».

Elisabetta II, il suo mondo e le regali rappresentazioni restano saldamente ancora sul trono della popolarità come tesori tangibili ed emozionali; per il successore, **Carlo III**, sembra invece che l'aura regale sia ancora appannata. Inevitabile il riferimento a un controverso episodio su versanti collezionistici con la Regina sempre protagonista, benché suo malgrado. In quel caso fece scalpore una

banconota delle **Seychelles**



La banconota da 50 rupie delle Seychelles, poi ritirata



I RITRATTI DI ANDY WARHOL



LA FORD ESCORT DI LADY DIANA

les degli anni '60, all'epoca possesso britannico, con l'inserzione di un dettaglio grafico conturbante; svista involontaria o per alcuni deliberato sabotaggio d'immagine, tra le foglie di esotici palmizi si legge infatti la parola "sex" (sesso) posta a ridosso del famoso ritratto a tempera di Annigoni. In anni passati, una di quelle banconote, peraltro ritirate, fu venduta all'asta per l'equivalente di circa 700

euro. E comunque, se ne parla ancora. Per il nuovo re invece, le nuove sterline su carta con il suo volto circoleranno solo nel 2024.



Gruppo Santamaria
S.p.A.



Cessione del Quinto per Pensionati

Il finanziamento adatto a tutti i pensionati

20.000 €

in 120 rate
rata mensile
da **215 €**

4,64% TAN - 5,36% TAEG

**Scopri di più,
inquadra il QR Code**



I Servizi di Gruppo Santamaria S.p.A.



Miglior tasso d'interesse d'Italia



Comodamente da casa, 24 ore su 24, 7 giorni su 7



Zero costi di gestione

Quali sono i vantaggi?

- ✓ Cessione del Quinto fino a **85 anni**
- ✓ Importi personalizzati fino a **75.000 €**
- ✓ Rimborso **con rate** fino a 10 anni
- ✓ Rate fisse e costanti, trattenute dalla tua pensione
- ✓ Tassi in convenzione* INPS, ex INPDAP, ex ENPALS.

*Stipulate dalla Società Mandante Avvera S.p.A.



UNA COLONNINA PIENA DI BUGIE

Non è vero che il mercato dell'auto elettrica non decolla perché mancano le infrastrutture di carica: le auto elettriche si vendono meno semplicemente perché la gente non le vuole acquistare

di Franco Oppedisano



LA TAYCAN, LA PRIMA PORSCHE ELETTRICA



Se sentiremo ancora presunti esperti dire che non si vendono auto elettriche perché non ci sono abbastanza colonnine pubbliche di ricarica, ci verrà l'orticaria. È una bugia grande come una casa smontata dai dati. Oggi ce n'è una ogni cinque auto a batteria in circolazione in Italia e visto il ritmo (e i finanziamenti pubblici) con cui vengono installate e l'andamento delle vendite di auto elettriche il rapporto è destinato a scendere ancora.

Lo scorso anno secondo l'ultimo studio di **Motus-E**, infatti, ne sono state installate in Italia 10.748, di cui 3.996 solo nel quarto trimestre. Mentre le vetture a batteria vendute negli ultimi tre mesi del 2022 sono state 13.455. Il rapporto è una nuova colonnina ogni 3,37 auto immatricolate. Non basta? Ne abbiamo ancora. Motus-E, l'associazione costituita da operatori industriali, filiere automotive, mondo accademico e movimenti d'opinione per accelerare il cambiamento verso la mobilità elettrica si è posta un **obiettivo** per il 2030: arrivare ad avere 110 mila punti di ricarica. Benissimo, ma quante dovrebbero es-

sere nello stesso anno le auto completamente elettriche in circolazione sulle strade italiane? Beh, secondo E-Motus, quattro milioni. In questo caso il rapporto sarà di una infrastruttura di ricarica pubblica ogni 36 auto a batteria. Se il motivo del calo di vendite elettriche fossero le colonnine, dovremmo immaginare automobilisti disperati in coda per giorni in attesa dell'agognata **ricarica**.

Quanti giorni ci vorrebbero per ricaricare 36 auto? Dieci, dodici? Ma non sarà così perché nessuno sano di mente comprenderebbe un'auto elettrica senza avere un punto di ricarica personale a casa o sempre a disposizione al lavoro, dato che la possibilità di muoversi in auto dipenderebbe da fattori che non si possono controllare. Insomma, senza un posto di ricarica proprio si va in cerca di guai e finiremmo porci domande amletiche come queste: «Quanto tempo ci metteranno a ricaricare queste due vetture che occupano le colonnine sotto casa? Mi sposto per cercarne un'altra o attendo paziente? E se me ne vado, non trovo altro e quando torno c'è un'altra auto che ha appena cominciato il rifo-

nimento, che faccio? E soprattutto: «Cosa dirò a mia/o moglie/marito a cui avevo promesso di andare fuori città mentre ho un'auto-

nomia di pochi chi-

lometri e ieri non ho fatto rifornimento?» È come se ci fosse uno sciopero dei benzinai perenne.

I fattori che frenano l'auto elettrica sono altri, primi fra tutti la confusione e le esigenze personali degli automobilisti. Fare chiarezza è pericoloso perché emergerebbero tutte le contraddizioni di una scelta politica che pesa come un macigno su una grande industria e impone un cambiamento di abitudine non facile e qualche volta impossibile.

Il settore automotive ha, finalmente, alzato la testa inviando a **Bruxelles** una lettera di **Luca De Meo**, neopresidente dell'**Acea**, l'associazione che raggruppa le case automobilistiche europee, e presidente del **Gruppo Renault**, per ricordare che «la produzione e le vendite di automobili in Cina sono aumentate di più di 25 volte dal 2003, mentre sono diminuite di circa il 25% in Europa, nello stesso periodo la quota di mercato interno delle case automobilistiche europee è scesa di sette punti, al 70%, e le recenti decisioni politiche rischiano di mettere l'industria automobilistica europea ancora più in difficoltà perché creano situazione sfavorevole rispetto ai **concorrenti** cinesi e americani».

Gli automobilisti, da parte loro, fanno quello che possono: aspettano, non comprano. Nel 2022, in un momento non certo di crisi per l'economia nel suo complesso, le auto vendute in Italia sono state circa 1,3 milioni, 600 mila in meno di quelle immatricolate nel 2019: un segnale che ci pare chiarissimo. Chi doveva intenderlo, però, sembra non averlo capito per niente.



SE L'ARTISTA E IL MAGISTRATO DISCETTANO DI COMUNICAZIONE

Da Claudio Baglioni a Piero Chiambretti, passando per Andrea Delogu, Novella Calligaris, Nino Di Matteo: sono loro (e non solo) i protagonisti del volume che Silvia Grassi e Roberto Iadicicco hanno dedicato al mondo delle relazioni

a cura di **Monica Setta**

IN ITALIA I GIORNALISTI SONO ARRIVATI AD ESSERE QUASI A 110.000, CUI SI SOMMANO GLI OLTRE 21.000, TRA COMUNICATORI E ADDETTI STAMPA IN IMPRESE, ASSOCIAZIONI, ENTI PUBBLICI.

I social media manager si stanno ora associando per il riconoscimento di questa nuova professione, così come gli influencer che chiedono di essere tutelati e riconosciuti come comunicatori digitali. Il mestiere è profondamente cambiato soprattutto dopo la pandemia, eppure il numero dei "comunicatori" è in continuo e costante aumento. Allora, è bene chiedersi cosa distingue i "comunicatori" tra di loro: se è vero che lo siamo un po' tutti oppure se esiste ancora il discrimine tra chi fa comunicazione e chi fa, invece, informazione? Se lo sono chiesti i giornalisti **Silvia Grassi** e **Roberto Iadicicco**, autori del libro "Comunicatore a chi?" (Guida editori). Due nomi pesanti nella community mediatica non solo romana che hanno esperienza da vendere. Silvia Grassi, bella,

elegante e sempre disponibile guida il settore Stampa del Csm ed è consulente per la Comunicazione istituzionale del Consiglio di Stato e dei Tar.

Laureata in Giurisprudenza e in Lettere, cultore della materia in Strategie e Organizzazione della Comunicazione, presso l'Università Lumsa, Silvia è milanese di nascita, ma napoletana d'adozione. A Roma è arrivata per lavoro e poi si è innamorata della città tanto da non poterne più fare a meno. In TV l'abbiamo vista su Rai2 come inviata per "Annozero" di **Michele Santoro**. Sulla carta stampata ha collaborato con "Il Mattino" e "L'Espresso". Al Ministero dei Beni Culturali ha curato le grandi campagne di comunicazione come "Una notte al museo". «Mi potete leggere su riviste di settore che affrontano i temi della comunicazione e della privacy e naturalmente su Formiche.net!» spiega lei, intercettata da Economy un saba-



to mattina all'ora dell'aperitivo da Euclide, nel cuore dei Parioli, il quartiere dove abita e orbita. L'idea del libro è nata insieme ad un grande direttore

Roberto Iadicicco, medico e indicato timoniere dell'Agenzia giornalistica Italia in un'epoca davvero gloriosa. Silvia e Roberto si sono messi a lavorare d'impeto assecondando il loro fisiologico entusiasmo ed ecco che il libro è arrivato, puntuale e prezioso. Gli autori sostengono che si comunica attraverso le note, le parole, i gesti, le iniziative e le suggestioni che insieme servono a creare un'emozione unica, intera, totale. Pensiamo, dicono, che l'artista sia una specie di antenna sensoriale che capta quello che c'è intorno e lo diffonde e irradia a tutti, una specie di ricetrasmittente. "Questo è comunicare!", concorda **Claudio Baglioni**, uno dei contributors del libro. Un volume che vuole promuovere – come scrive Gianrico Carofiglio

in copertina – una riflessione non convenzionale sull'importanza di comunicare in modo etico ed efficace e sulla professione di giornalista, oggi". Nel saggio sulla comunicazione curato da Grassi e Iadicicco, con la prefazione di **Giovanni Grasso**, consigliere per la Stampa e la Comunicazione del Presidente della Repubblica, ci si interroga anche sul ruolo del giornalista e lo si fa con un taglio agile e pragmatico. Quindici storie, per quindici protagonisti e la domanda è solo una: chi sono? Claudio Baglioni a **Piero Chiambretti**, Andrea Delogu, **Andrea Purgatori**, Gianni Canova a Novella Calligaris, il giudice costituzionale Filippo Patroni Griffi e il @dio.gram dei Social, fino al magistrato antimafia **Nino Di Matteo**. E ancora, dal presidente dell'Ordine dei giornalisti Carlo Bartoli, alla presidente della Fondazione Guido Carli **Romana Liuzzo**, dalla manager della comunicazione Lorenza Pigozzialla consigliera Rai Simona Agnes e al virologo Fabrizio Pregliasco. C'è anche chi scrive, ma questo è un dettaglio.



DA SINISTRA: SILVIA GRASSI, ROBERTO IADICICCO, ANDREA PURGATORI, ROMANA LIUZZO



La salute non può aspettare

È soprattutto da una diagnosi tempestiva e accurata che dipende il futuro di chi convive con una malattia rara. Oltre il 70% di queste patologie ha origine genetica e la maggior parte possono essere intercettate e trattate prima ancora che compaiano i sintomi, in modo che il danno non sia irreversibile.

Ma identificare la malattia è anche una delle sfide più grandi per questi pazienti.

È un percorso lungo e complesso, ostacolato da disomogeneità sanitarie che sono ancor oggi un impedimento per un rapido accesso alle cure.

Takeda Italia e Uniamo, insieme alle Istituzioni, sono al fianco delle persone affette da malattie rare, delle loro famiglie e dei loro caregiver, con un unico obiettivo comune: rendere l'equità sanitaria una realtà e garantire a tutti la migliore salute possibile, dal primo giorno di vita.

#Uniamoleforze #Rare2Aware

RENDIAMO IL CINEMA PROTAGONISTA

Sosteniamo il Cinema, fondamento
per la crescita culturale del Paese
e per la valorizzazione
delle sue eccellenze nel mondo.



In linea con l'**obiettivo Cultura 4.0 del PNRR**, pensiamo alle necessità del mercato e degli operatori del settore audiovisivo italiano con **soluzioni specifiche e innovative** e aiutiamo le sue imprese a sviluppare i propri progetti grazie alla struttura dedicata **Desk Media & Cultura**.



[intesasanpaolo.com](https://www.intesasanpaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO